

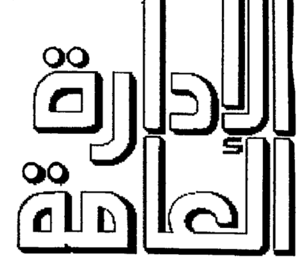
دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

• المجلد التاسع والثلاثون • العدد الثانى • ربيع الآخر ١٤٢٠هـ • يولية ١٩٩٩م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــد : ٩٠٣٥ - ٠٢٥٦
رقم الإيداع : ٠١٣٧ / ١٤



دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد :

المجلد التاسع والثلاثون • العدد الثانى • ربيع الآخر ١٤٢٠هـ • يولية ١٩٩٩م

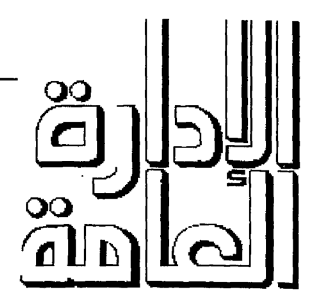
● ثمن العـــدد :

- فى المملكـة العربيـة السعوديـة وبقيـة الـدول العربيـة الأخرى : ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار .

- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

● الاشـتراكـات السـنوية :

الاشـتراكات	لمـدة سنـة	لمـدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
* الأفـراد :				
- فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البـلاد العـربيـة بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى .	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
* المؤسسات :				
- فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى .	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولار



• المجلد التاسع والثلاثون
• العدد الثانى

المحتويــات	الصفحة

● الإدارة العامة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العدد الثانى
● ربيع الآخر ١٤٢٠ هـ
● يوليه ١٩٩٩ م

النطاق القانونى لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة فى المملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر البجاد *

المقدمة :

منعت المملكة العربية السعودية الأجانب من مزاولة التجارة بشتى أنواعها ، وقصرت مزاولتها على السعوديين أو الأجانب الذين يصرح لهم بمزاولتها وفقًا لأنظمة محددة ، كنظام استثمار رأس المال الأجنبى والأنظمة الأخرى المرتبطة به .

وقد يمارس الأجنبى التجارة فى المملكة باسمه الخاص ، وفى هذه الحالة يعتبر مخالفًا لمبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة وتطبق بحقه الجزاءات المقررة ، كما قد يمارس التجارة فى المملكة مستترًا خلف شخص مصرح له بمزاولة التجارة ، مستخدمًا فى ذلك إطارًا قانونيًا معينًا يخوله إدارة أعماله والإشراف عليها ، وهذا ما يعرف بالتستر التجارى .

ولتطبيق مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة أنشئت العديد من اللجان المتخصصة فى منع الأجانب من مزاولة التجارة وفى مكافحة التستر ، وتتولى هذه اللجان بصفة خاصة ضبط المخالفات والتحقيق فيها ، ورفع التوصيات بشأنها إلى الجهات المختصة لتطبيق الجزاءات التى تراها مناسبة .

وتثير مسألة تحديد طبيعة العمل الذى يقوم به الأجنبى ، وما إذا كان هذا العمل يعتبر عملاً تجاريًا أو عملاً مدنيًا ، بعض الصعوبات التى تنعكس على مبدأ منع

* أستاذ القانون التجارى المساعد بمعهد الإدارة العامة ، الرياض .

الأجانب من مزاولة التجارة بصفة عامة ، وعلى الواقع العملى لمكافحة التستر التجارى بصفة خاصة ، وذلك عن طريق عدم اعتبار بعض أنواع النشاطات المختلفة أعمالاً تجارية ، وهو ما يعتبر مخالفًا للحقيقة القانونية لطبيعة هذه الأعمال ، مما يعطى الفرصة للأجنبى للإفلات من مبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة ، وبالتالى تكون الفرصة مهيأة له أيضًا وبشكل أفضل لكى يمارس هذه الأعمال بحرية تامة عن طريق التستر .

وتتمثل هذه الصعوبات حاليًا فى عدم وجود معايير قانونية محددة وكافية بذاتها يتم بناءً عليها تحديد ما إذا كان هذا العمل يعتبر عملاً تجاريًا أم مدنيًا . فالنظام لم يتضمن تعريفًا للعمل التجارى ، كما أنه لم يحدد جميع أنواع الأعمال التجارية ، يضاف إلى ذلك صعوبة تحديد هذه المعايير من الناحية القانونية ، خصوصًا بالنسبة لما يحدثه التطور السريع للتجارة فى وقتنا الحاضر من ظهور أعمال تجارية مستجدة ، وعدم مجاراة المنظم لهذا التطور السريع بالشكل المطلوب الذى يتلاءم مع مقتضياته ، مما يستدعى توافر الخبرة القانونية المتخصصة فى هذا المجال فى أعضاء اللجان المكلفة بمنع الأجانب من مزاولة التجارة ، وكذلك لجان مكافحة التستر ، وهو ما يعنى المقدرة التامة على تكييف تجارية أى عمل من الأعمال من قبل أعضاء تلك اللجان .

وفى ظل غياب تلك المعايير القانونية المحددة للتفرقة بين العمل التجارى والعمل المدنى ، نجد أن الواقع العملى بالنسبة لمنع الأجانب من ممارسة التجارة وكذلك بالنسبة لمكافحة التستر التجارى ، قد اتخذ من حاجة الجهات المختصة إلى ضرورة الحصول على ترخيص معين أو سجل تجارى لممارسة نشاط ما ، قرينة على تجارية هذا النشاط . ولا شك أن هذا الواقع لا يمكن الاعتماد عليه كدليل فى تحديد تجارية النشاط الذى يتم الترخيص فيه من عدمها ؛ إذ قد يكون النشاط مدنيًا ، ولكن لأغراض إدارية بحتة قد تستدعى ممارسة هذا النشاط الحصول على ترخيص مسبق من جهة الإدارة . كذلك الشيء نفسه بالنسبة للسجل التجارى ، فالقيد فيه لا يعتبر دليلاً قاطعًا على تجارية النشاط أو الشخص . إذ ليس كل من تم قيده فى السجل التجارى يعتبر تاجرًا ؛ وذلك لأنه قد يتم قيد أشخاص طبيعيين أو اعتباريين فى السجل التجارى بالرغم من أنهم يمارسون أعمالاً مدنية بحتة ، وخير دليل على ذلك ضرورة قيد الشركات المهنية وكذلك الشركات التى تمارس نشاطًا خيريًا فى السجل التجارى .

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك أعمالاً أخرى تعتبر تجارية حتى لو قام بها الشخص مرة واحدة ، بغض النظر عن صفة القائم بها ، سواء كان تاجرًا أم غير تاجر ، سعوديًا أم أجنبيًا . وبناء عليه ، إذا سلّمنا باعتبار الترخيص أو القيد فى السجل التجارى دليلاً على تجارية العمل ، فإن هذا سوف يعطى الأجانب - وبدون أدنى شك - الفرصة فى القيام ببعض الأعمال التى تعتبر تجارية بنص النظام ، وبغض النظر عما إذا قاموا بها منفردين أو متسترين خلف أسماء أشخاص مصرح لهم قانونًا بممارسة التجارة ، مما يخالف من ناحية مبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة ، ويسمح من ناحية أخرى للأجانب بالتستر لممارسة هذا النوع من الأعمال بحرية تامة .

أهمية البحث :

مما سبق تبرز أهمية وضع المعايير القانونية التى بناء عليها تتم التفرقة بين مجالات العمل التجارى وغيره من الأعمال الأخرى بدلاً من الاعتماد الكلى على ضوابط قد لا تكون صحيحة فى الغالب ، وحتى إن كانت صحيحة فى بعض الأحيان إلا أنها تكون غير كافية كأساس للتفرقة لتشمل كافة الأعمال التجارية ، مما يجعلها غير ملائمة للتطور السريع والمستمر الذى يحدث بالنسبة للتجارة بصفة عامة ، وتعدد مجالاتها ونطاقها بصفة خاصة . ومتى ما تم استيعاب المعايير القانونية بالشكل السليم ، فإنها ستسهل على المهتمين بتطبيق الأنظمة - التى تمنع الأجانب من مزاولة التجارة بصفة عامة ، وتلك التى تكافح التستر التجارى بصفة خاصة - تحديد فئة الأجانب المخالفين لهذه الأنظمة .

مشكلة البحث :

إن وضع المعايير القانونية التى تحكم التفرقة بين العمل التجارى وغيره من الأعمال ليست بالعملية السهلة ؛ وذلك لعدم وجود نصوص قانونية صريحة فى التشريعات التجارية التى تضع تعريفًا محدداً للعمل التجارى يميزه عن غيره . وقد اكتفت هذه التشريعات فى المقابل بتعداد بعض الأعمال التى اعتبرتها أعمالاً تجارية عن طريق النص على تجارية هذه الأعمال .

ويعتبر هذا الغياب قاعدة عامة جرت عليها أغلب التشريعات التجارية العالمية تقريباً ومن ضمنها نظام المحكمة التجارية السعودى الصادر عام ١٣٥٠هـ ، الذى لم يضع تعريفاً محدداً للعمل التجارى واكتفى بتعداد وسرد الأعمال التى تعتبر أعمالاً تجارية فى المادة الثانية منه ، وذلك بعد أن عرف التاجر فى المادة الأولى منه بأنه (كل من اشتغل بالتجارة واتخذها مهنة له) . فقد نصت المادة الثانية من هذا النظام على ما يلى :

«يعتبر من الأعمال التجارية كل ما هو آت :

أ ـ كل شراء بضاعة أو أغلال من مأكولات وغيرها لأجل بيعها بحالها أو بعد صناعة وعمل فيها .

ب ـ كل مقاولة أو تعهد بتوريد أشياء أو عمل يتعلق بالتجارة بالعمولة أو النقل براً أو بحراً أو يتعلق بالمحلات والمكاتب التجارية ومحلات البيع بالمزايدة (يعنى الحراج) .

ج ـ كل ما يتعلق بسندات الحوالة بأنواعها أو بالصرافة والدلالة (السمسرة) .

د ـ جميع العقود والتعهدات الحاصلة بين التجار والمتسببين والسماسرة والصيارف والوكلاء بأنواعهم ، وجميع المقاولات المتعلقة بإنشاء مبان ونحوها متى كان المقاول متعهداً بتوريد المؤن والأدوات اللازمة لها .

هـ ـ كل عمل يتعلق بإنشاء سفن تجارية أو شراعية وإصلاحها أو بيعها أو شرائها فى الداخل والخارج ، وكل ما يتعلق باستئجارها أو تأجيرها أو بيع أو ابتياع آلاتها وأدواتها ولوازمها وأجرة عمالها ورواتب ملاحيها وخدمها ، وكل إقراض أو استقراض يجرى على السفينة أو شحنها ، وكل عقود الضمانات المتعلقة بها ، وجميع المقاولات المتعلقة بسائر أمور التجارة البحرية» . وقد أطلق الفقه على هذا النوع من الأعمال التجارية مسمى الأعمال التجارية الأصلية أو المحضة أو الأعمال التجارية الموضوعية ؛ نظراً لأن المنظم يسبغ الصفة التجارية على العمل نفسه بغض النظر عن صفة الشخص القائم به [1] .

وباستقراء القرارات والتعاميم الصادرة من بعض الجهات الرسمية فى المملكة العربية السعودية ، والتى تنظم بعض المسائل المتعلقة بمزاولة الأعمال التجارية ، نجد أنها لم تضع تعريفاً قانونياً محدداً للعمل التجارى ، شأنها فى ذلك شأن نص المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية ، وقد اكتفت باستخدام لفظ «العمل التجارى» أو

لفظة «التجارة» . من ذلك تعميم وزارة الداخلية رقم (٣٣٥٨٦) فى ١٣٩٦/١٢/١١هـ الذى منع التجار غير السعوديين من مزاولة التجارة فى المملكة . وكذلك قرار مجلس الوزراء رقم (٣) فى ١٣٩٨/١/١هـ الذى استثنى بعض فئات الأجانب من مزاولة العمل التجارى . وأخيراً الأمر الملكى رقم (٥/م/١٥٣٩) فى ١٣٩٨/١/١٧هـ والأمر الملكى رقم (٨/١١٤٧) فى ١٤٠٧/١٠/٢٧هـ اللذان سمحا لمواطنى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بمزاولة تجارة التجزئة .

وفى ظل غياب التعريف القانونى المحدد للعمل التجارى الذى يمكن من خلاله التمييز بين العمل التجارى وغيره من الأعمال ، أثار تعداد الأعمال التجارية الوارد فى التشريعات التجارية التساؤل عما إذا كان هذا التعداد قد ورد على سبيل المثال ، أم أنه ورد على سبيل الحصر بحيث لا تجوز إضافة أية أعمال أخرى إليه . وقد حسم الرأى الراجح فى الفقه هذا التساؤل باعتباره هذا التعداد قد ورد على سبيل المثال وليس الحصر [٢] . ويستند هذا الرأى إلى أن المنظم لم يكن بوسعه ومقدوره أن يلم بكل ما يعتبر من الأعمال التجارية وقت صدور النظام قبل ما يقارب سبعين سنة من الآن ، كما لم يكن بإمكانه فى ذلك الوقت التنبؤ بما سيستجد فى ميدان التجارة الذى يتطور بصورة سريعة ومذهلة . ومما يؤكد صحة هذا الرأى أيضًا – فى نظرنا – أن عدم تحديد تعريف للعمل التجارى والاكتفاء بتعداد الأعمال التجارية ، يمكن تفسيره باتجاه نية المنظم إلى عدم حصر الأعمال التجارية فى التعداد الذى أورده ، وخصوصاً أن المنظم قد أورد الأعمال التى تعتبر تجارية حين صدور النظام ، يضاف إلى ذلك أنه لو تم الاكتفاء بالأعمال التى عددها المنظم لأخرجنا بذلك العديد من الأعمال التى تعتبر تجارية فى وقتنا الحاضر ، مما يفوت النفع العام ويضر بالتالى بالمصلحة العامة ، وهو ما لا يفوت على المنظم فى أية دولة تحاشيه .

ونخلص مما سبق إلى أنه لا توجد معايير ثابتة وعامة يمكن اعتبارها أساسًا لتعريف قانونى يمكن بناء عليه التفرقة بين العمل التجارى وغيره من الأعمال . وأمام هذا النقص فى نظام المحكمة التجارية لا يوجد أمامنا إلا الرجوع إلى محاولات القضاء والفقه التى تهدف إلى وضع معايير ثابتة للتفرقة بين العمل التجارى وغيره من الأعمال ؛ وذلك لعدم وجود قضاء تجارى سعودى تصدى لهذه المسألة بصورة خاصة . يضاف إلى ذلك الغياب الكامل للفقه التجارى السعودى الذى لم يتطرق إلى هذه المسألة إلا من

خلال سرد ما ورد فى بعض التشريعات التجارية العربية المستمدة بدورها من التقنين التجارى الفرنسى .

ونكتفى بالقول إن الفقه الفرنسى ، محاولة منه لوضع ضوابط للتفرقة بين العمل التجارى والعمل المدنى ، قد وضع نظريات عديدة أهمها : نظرية المضاربة ، ونظرية التداول ، ونظرية المقاولة . فبمقتضى نظرية المضاربة فإن العمل التجارى هو العمل الذى يتم بقصد تحقيق ربح ، ويستوى هنا أن يكون الربح مادياً أم معنوياً . أما نظرية التداول فمؤداها أن الأعمال التجارية هى الأعمال التى تتعلق بالوساطة فى تداول الثروات من وقت خروجها من يد المنتج إلى حين وصولها إلى يد المستهلك . أما بالنسبة لنظرية المقاولة فبموجبها يكون العمل تجارياً متى ما تمت ممارسته بشكل متكرر من خلال إطار أو تنظيم مادى قانونى معين يهدف إلى القيام بالعمل بشكل مستمر ودائم . وأخيراً تتمثل نظرية الحرفة فى أن العمل يعتبراً تجارياً متى ما كان متعلقاً بممارسة مهنة تجارية فقط . إلا أن هذه النظريات ليست جميعها بمنأى عن النقد ، ولا تصلح أى منها أن تكون أساساً وحدها يمكن الاعتماد عليه للتفرقة بين العمل التجارى والعمل المدنى بدون أخذ النظريات الأخرى فى الاعتبار ، ويرجع السبب فى ذلك إلى أن الأعمال التجارية التى عددها المنظم لم تكن مبنية على نظرية واحدة ؛ وذلك لأن قواعد القانون التجارى لا يمكن بناؤها بصفة مطلقة على المنطق المجرد لأنها تأتى نتيجة للتطور الذى يحصل فى البيئة التجارية [٣] .

وكنوع من الاجتهاد الفقهى أورد العديد من الفقهاء بعض التعريفات القانونية للعمل التجارى ، إلا أن جميع هذه التعريفات يعتريها بعض النقص ولا تعتبر كاملة لعدم شمولها لجميع الأعمال التجارية . ومن جملة هذه التعريفات ما ذهب إليه البعض من أن العمل التجارى (هو العمل الذى يتعلق بالوساطة فى تداول الثروات ويهدف إلى المضاربة وتحقيق الربح ، على أن يتم على وجه المقاولة بالنسبة للأعمال التى يتطلب فيها القانون ذلك) [٤] . وما يلاحظ على هذا التعريف أنه لا ينطبق إلا على جزء من الأعمال التجارية بطبيعتها أو الأصلية أو المحضة كما يسميها بعض أهل الفقه وهى (الأعمال التى نص النظام على تجاريتها صراحة أو اعتبرت كذلك عن طريق القياس) [٥] ، ولا يشمل التعريف بالتالى بعض أنواع تلك الأعمال التى نص النظام على تجاريتها بدون أن يكون فيها وساطة فى تداول الثروات أو مضاربة ، وذلك مثل الأوراق التجارية التى نص

على تجاريتها لأسباب عملية . كما لا يشمل هذا التعريف الأعمال التجارية بالتبعية ، وهى الأعمال التى تكون مدنية بطبيعتها ويقوم بها تاجر لحاجات تجارته . كما لا يشمل أيضًا طائفة الأعمال المختلطة ، وهى الأعمال التى تكون تجارية بالنسبة إلى طرف ومدنية بالنسبة للطرف الآخر (٦) .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى تحديد نطاق مبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة عن طريق تحديد مجالات الأعمال التجارية التى لا يجوز للأجانب مزاولتها فى المملكة العربية السعودية . وفى ظل عدم وجود نص نظامى يضع معيارًا شاملاً ومحددًا يميز الأعمال التجارية عن غيرها ، وفى ظل عدم وجود قضاء سعودى له بصماته الواضحة فى هذه المسألة ، فإننا سنقوم بمحاولة تحديد تلك المجالات عن طريق دراسة الأعمال التجارية الأصلية التى نصت عليها المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية على سبيل التعداد ، مستخدمين فى ذلك طريق القياس ما أمكن ؛ لتحديد تجارية بعض الأعمال المستجدة فى وقتنا الحاضر والتى لم يشملها التعداد الوارد فى النظام . وبناء عليه فإننا سنتناول فى هذا البحث الأعمال التجارية الأصلية ، وستكون دراستنا لها من خلال نوعيها الرئيسين : الأعمال التجارية المنفردة ، والأعمال التجارية بطريق المقاولة .

١ - الأعمال التجارية المنفردة :

الأعمال التجارية المنفردة هى الأعمال التى تعتبر تجارية حتى لو وقعت مرة واحدة ، بغض النظر عن صفة القائم بها سواء كان تاجرًا أم غير تاجر (٧) . وهذا النوع من الأعمال التجارية يعتبر مجالاً رحبًا لمزاولة التجارة بالنسبة للأجانب الممنوعين من مزاولتها ؛ نظرًا لكون الأجنبى يستطيع أن يمارسها بسهولة تامة بدون الحاجة إلى أى إطار أو تنظيم قانونى يعمل من خلاله ، كما تعتبر أيضًا مجالاً رحبًا للتستر التجارى .

وقد عددت المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية - على سبيل المثال - الأعمال التى تعتبر تجارية حتى لو وقعت مرة واحدة ، بغض النظر عن صفة القائم بها سواء كان تاجرًا أم غير تاجر . وتشمل الأعمال التجارية المنفردة وفقًا للترتيب الوارد فى نص

المادة الثانية : الشراء لأجل البيع أو التأجير ، والأوراق التجارية ، وأعمال الصرف والبنوك ، والسمسرة ، وأعمال التجارة البحرية .

أولاً – الشراء لأجل البيع أو التأجير :

اعتبرت الفقرة الأولى من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية عملاً تجاريًا منفردًا «كل شراء بضاعة أو غلال من مأكولات وغيرها لأجل بيعها بحالها أو بعد صناعة وعمل فيها» .

ويتضح من نص الفقرة الأولى ضرورة توافر العديد من الشروط لكى يعتبر هذا العمل تجاريًا . منها ما يتعلق بالطبيعة القانونية للعمل إذ يجب أن يكون هناك شراء ، ومنها ما يتعلق بمحل العمل حيث يجب أن يكون محله منقولاً ، ومنها ما يتصل بسبب العمل إذ يجب أن يكون الشراء من أجل إعادة البيع ، ويضيف الفقه والقضاء شرطًا أخيرًا يتمثل فى ضرورة كون الشراء قد تم لأجل البيع أو التأجير بنية الحصول على ربح (٨) .

الشرط الأول : أن يكون هناك شراء .

يعد الشراء ركنًا أساسيًا لاعتبار العمل تجاريًا . والشراء هو كل كسب ملكية شىء أو منفعة بمقابل (٩) ، ويستوى هنا أن يكون المقابل نقديا أو عينيًا . ويترتب على ذلك دخول المقايضة والاستئجار لأجل إعادة التأجير فى معنى الشراء . كما يترتب على تطلب الشراء كشرط لتجارية العمل أن من يبيع شيئًا لم يسبق له شراؤه لا يعتبر عمله هذا عملاً تجاريًا ، فمن يبيع شيئا قد ورثه أو شيئًا موهوبًا له أو موصى له به فلا يعتبر عمله هذا عملاً تجاريًا ، والشىء نفسه بالنسبة لمن يبيع شيئًا من ثمرة إنتاجه ، سواء كان ذلك عن طريق استغلال مجهوداته الفكرية أو البدنية ؛ وذلك لعدم تحقق شرط الشراء (١٠) .

ولزومية الشراء كشرط لتجارية العمل يُخرج بعض الأعمال من نطاق التجارية ، وبالتالى من نطاق القانون التجارى مثل : الزراعة ، والصناعات الاستخراجية ، والإنتاج الفكرى ، والمهن الحرة .

١ ـ الزراعة :

استبعد نظام المحكمة التجارية شأنه فى ذلك شأن معظم التشريعات التجارية الزراعة من نطاق الأعمال التجارية ، حيث نصت المادة الثالثة منه على أنه «إذا باع مالك الأرض أو المزارع فيها غلتها بمعرفته ..... فلا يعد شيئًا من ذلك عملاً تجاريًا» . وبناء عليه فالزراعة تعتبر عملاً مدنيًا تخضع لقواعد القانون المدنى . ولا يفهم من النص أن المنظم استبعد تجارية قيام المزارع ببيع محصولات أرضه بمعرفته فقط بل يشمل ذلك أيضًا جميع الأعمال القانونية التى تستلزمها طبيعة الأعمال الزراعية ، كاستئجار الأرض الزراعية ، وشراء أو استئجار المعدات والآلات الزراعية ، وشراء البذور والأسمدة ، ولوازم تعبئة المحاصيل ، وعقود العمل مع العمال الذين يشتغلون فى الأرض .

وتثور الصعوبات فى تحديد تجارية العمل الزراعى من عدمها عندما يقترن الاستغلال الزراعى ببعض المشروعات ، كقيام المزارع بتصنيع المنتجات الزراعية وتعديل هيئتها لبيعها بسعر أعلى ، كقيامه بطحن القمح وتحويله إلى دقيق ، أو كقيامه بتربية بعض المواشى على أرضه لتربيتها وبيعها أو بيع ما تنتجه من حليب ، أو شراء محصولات الغير وبيعها مع محصولاته .

وقد حسم القضاء الفرنسى هذه الصعوبات بتطبيقه لمعيار النشاط الرئيسى لصاحب الشأن . فإذا كان النشاط الرئيسى هو الاستغلال الزراعى وكان تحويل المنتجات الزراعية وتعديل هيئتها أو تربية المواشى بقصد بيعها يعتبر نشاطًا تابعًا وثانويًا ، فإن هذه الأعمال الثانوية تفقد صفتها التجارية وتعتبر أعمالاً مدنية بالتبعية . وبالمقابل إذا كان تحويل المنتجات الزراعية أو تربية المواشى هو النشاط الرئيسى وكانت الزراعة نشاطًا تابعًا وثانويًا هدفه الحصول على المواد الأولية اللازمة لمزاولة النشاط الرئيسى ، فإنها تعتبر عملاً تجاريًا بالتبعية (١١) . ويكون النشاط تابعًا أو ثانويًا متى ما كان يتطلبه النشاط الرئيسى ويتصل به اتصال ضرورة ولزوم أو كان امتدادًا عاديًا ومألوفًا له .

ويعتبر استبعاد الزراعة من نطاق القانون التجارى قاعدة استقرت منذ قديم الزمن ؛ والسبب فى ذلك يرجع إلى أن الزراعة سابقة من الناحية التاريخية فى ظهورها على

التجارة ، وقد تكوَّن القانون المدنى أصلاً من أجلها وبالتالى لا يمكن نزعها من نطاقه ، بالإضافة إلى أن المزارعين يكونون طبقة اجتماعية مستقلة تماماً بعاداتها وتقاليدها وأعرافها عن طبقة التجار التى تختلف عنهم فى ذلك اختلافاً كبيراً [١٢] . وإذا كان هذا الاستبعاد له ما يبرره بالنسبة للمشروعات الزراعية الفردية أو العائلية البسيطة التى تقوم على المجهودات الشخصية لأصحابها ، إلا أنه يصعب التسليم بذلك عمليًا فى الوقت الحاضر بالنسبة للمشروعات الزراعية كبيرة الحجم التى يتم تأسيسها بهدف الحصول على الربح والتى تستخدم الأساليب التجارية الحديثة لتحقيق أهدافها ، كاتخاذها شكلاً قانونيًا محدداً لممارسة نشاطها ، أو لجوئها إلى الاكتتاب العام ، أو حصولها على الائتمان من مؤسسات التمويل ، أو لجوئها إلى الوسائل التجارية لتصريف منتجاتها كالإعلانات التجارية بمختلف أنواعها . فخروج مثل هذا النوع من المشروعات الزراعية من نطاق الأعمال التجارية ليس له ما يبرره من الناحية القانونية ، فمثل تلك المشروعات تتحقق فيها أغلب المعايير القانونية الكافية لاعتبارها مشاريع تجارية . فهى تقوم بالمضاربة على رؤوس الأموال وعمل العمال والعدد والآلات بهدف الحصول على الربح . كما أن عملها فيه تداول للثروات ويأخذ شكل مقاولة أو مشروع يتميز بوجود بعض المظاهر الخارجية التى تنبئ عن وجوده ، كما يتميز بدوامه واستمراره .

بالإضافة إلى ذلك فإن خروج مثل هذه المشروعات الزراعية من نطاق الأعمال التجارية قد يفوّت على المتعاملين مع هذه المشروعات المنفعة التى تحققها مرونة قواعد القانون التجارى لهم ، كالحرية فى اختيار القضاء المناسب لهم ، والحرية فى استخدام شتى وسائل الإثبات ، وكذلك الاستفادة من قواعد الإفلاس والأعذار وافتراض التضامن بين المدينين والمهل القضائية والنفاذ المعجل ، وغير ذلك مما تتميز به قواعد القانون التجارى عن قواعد القانون المدنى . كما أن ذلك قد يفوت على تلك المشروعات من ناحية أخرى استفادتها من قواعد الائتمان التجارى ، ويحرم مالكيها من الاستفادة من مرونة قواعد القانون التجارى التى توفر لهم حماية أكبر وتقوى ائتمانهم ، كخضوعهم لقواعد الإفلاس التجارى .

ولم يقرر نظام المحكمة التجارية تجارية مثل هذا النوع من المشروعات الزراعية ، كما لم يصدر بعده ما يقرر اعتبار مثل تلك المشروعات تجارية ، خصوصاً مع انتشار

تلك المشروعات بشكل كبير فى المملكة وضخامة رؤوس أموالها نتيجة للدعم المادى والمعنوى الكبير الذى تقدمه الدولة لمثل تلك المشروعات . ويستحسن والوضع كذلك أن يتم إسباغ الصفة التجارية على هذا النوع من المشروعات مع النص عليه صراحة فى النظام ، أو يتم الاستفادة من تجارب بعض الدول في هذا المجال مثل فرنسا التى أسبغت الصفة التجارية بطريقة غير مباشرة على المشروعات الزراعية متى ما اتخذت شكل شركة التضامن أو التوصية البسيطة أو ذات المسئولية المحدودة أو المساهمة ؛ وذلك تطبيقًا لنص الفقرة الثانية من المادة الأولى من القانون رقم (٥٣٧ ـ ٦٦) وتاريخ ١٩٦٦/٧/٢٤م التى قررت تجارية جميع أنواع الشركات السابقة بسبب شكلها ، بغض النظر عن طبيعة الغرض الذى أنشئت من أجله [١٣] . ويخلو نظام الشركات السعودى من مثل هذا النص ، وبناء عليه فالعبرة فى تحديد طبيعة نشاط الشركة فى المملكة تكون بناء على طبيعة النشاط الذى تمارسه وليس بناء على الشكل الذى تتخذه . فشركات البترول والتعدين والشركات الزراعية العملاقة يحرم المشاركون فيها وكذلك المتعاملون معها من ضمانات القانون التجارى ، بينما يعترف بالصفة التجارية لعملية شراء وبيع منتجات هذه الشركات من قبل تجار التجزئة . وما تجدر ملاحظته أخيرًا أن مشروع قانون التجارة الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية قد تبنى نفس اتجاه القانون الفرنسى ، حيث نصت المادة (٢/١٣) منه على أن (عدا شركة المحاصة ، يعتبر تاجرًا كل شركة تتخذ أحد الأشكال المنصوص عليها فى قانون الشركات ولو كانت تزاول أعمالاً غير تجارية) [١٤] .

ونخلص مما سبق إلى أن الزراعة فى المملكة تعتبر ـ بدون أدنى شك ـ عملاً مدنيًا بحتًا ، سواء كانت تمارس من قبل أفراد محدودى الإمكانات أو من قبل شركات عملاقة تملك إمكانات ضخمة وكبيرة ، إلا أن ذلك لا يعنى كون الزراعة عملاً مسموحًا للأجنبى بمزاولته . فالأجنبى لا يستطيع أن يمارس نشاط الزراعة فى المملكة إلا من خلال ما يسمح له به نظام استثمار رأس المال الأجنبى والأنظمة المتعلقة به ، وإذا مارسها بدون التصاريح اللازمة فيعتبر مخالفًا لأحكام هذا النظام وتطبق بحقه العقوبات المقررة لمخالفته مبدأ قصر الاستثمار على السعوديين . كما يدخل فى نطاق التستر ويكون متسترًا متى ما كان يمارس الزراعة باسم سعودى أو أجنبى مصرح له بممارسة نشاط الزراعة فى المملكة .

وتأخذ نفس الحكم بعض أنواع الاتفاقات المتعلقة بالزراعة التى يكون أحد أطرافها أجنبياً ، والتى تمكن الأجنبى من ممارسة الزراعة لحسابه بشكل أو بآخر بالمشاركة مع السعودى أو الأجنبى المرخص له كالمزارعة والمساقاة والمغارسة . فهذه الاتفاقات تعتبر من الناحية القانونية شركة مدنية تستوجب الحصول على التصريح المسبق لدخول الأجنبى فيها .

وأخيراً ، فإننا لا نرى بقاء الزراعة إلى الوقت الحاضر عملاً مدنيًا فى النظام السعودى . فإسباغ الصفة التجارية عليها أمر ضرورى تقتضيه مصلحة المزارعين ـ وخصوصاً صغارهم ـ كما تقتضيه مصلحة المتعاملين معهم بالشكل الذى أوضحناه سابقًا . ولا سيما أن الفكرة التى من أجلها اعتبرت الزراعة عملاً مدنيًا فكرة قديمة جداً لا يمكن التسليم بها فى الوقت الحاضر . فالزراع الذين يكسبون قوت يومهم من الزراعة أصبحوا طبقة محدودة فى المجتمع ، وأصبحت الزراعة تمارس فى الغالب من قبل أشخاص يستثمرون أموالهم فيها ويؤسسون شركات فيما بينهم من أجل القيام بها . كما أن القول بأن الزراعة عمل مدنى لأنه لا يسبقها شراء ، ولأنه لا توجد بها صناعة تحويلية لأنها تتم بقدرة الخالق سبحانه وتعالى (١٥) ، هو قول لا نؤيده ، حيث إن فى الزراعة ـ كما أسلفنا ـ نوعًا من المضاربة على رؤوس الأموال وعلى العدد والآلات وعمل العمال أو عمل المزارعين أنفسهم ، كما أن فيه تداول للثروات بين الزراع والموزعين والمستهلكين ، بالإضافة إلى أن العمل الزراعى يكون دائمًا مستمراً مما يوفر فيه صفة المقاولة التى تعنى دوام واستمرار العمل . وكل هذه تعتبر عناصر كافية لتجارية العمل تفوق ـ فى نظرنا ـ ضرورة توفر شرط الشراء من أجل البيع لاعتبار العمل الزراعى عملاً تجارياً .

أما كون الزراعة عملاً من قدرة الخالق سبحانه وتعالى وأنه لا توجد بها صناعة تحويلية ، فإن كل ما يتم فى الكون إنما يتم بإرادة الله وحده وليست الزراعة فقط . فالزراع يقومون ببذل الأسباب مثل استصلاح الأراضى وبذرها وريها والعناية بها للحصول على ما تنتجه بقدرة الله سبحانه وتعالى . والزراعة مثلها فى ذلك مثل أعمال الصناعات الاستخراجية التى أسبغت عليها بعض الدول ـ ومن ضمنها فرنسا ـ الصفة التجارية بناء على أهميتها ، بالرغم من أن المعادن المستخرجة لم يسبقها شراء ولا يوجد بها أى نوع من أنواع الصناعة التحويلية ، وهو ما دعا أيضاً المنظم الخليجى إلى

اعتبارها أعمالاً تجارية ، حيث نصت الفقرة الخامسة من المادة الخامسة من مشروع قانون التجارة الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية على تجارية مثل هذا النوع من الأعمال ، فالله سبحانه وتعالى هو الذى خلقها وقدرها ومع ذلك اعتبرت أعمال استخراجها أعمالاً تجارية فى تلك الدول ، مما يعنى عدم أهمية تطلب شرط الشراء المسبق أمام ما تحتويه هذه الأعمال من عناصر أخرى كافية لتجارية العمل ، كالمضاربة وتداول الثروات واتخاذ شكل المقاولة ، بالإضافة إلى الرغبة المنطقية للمنظم فى حماية المتعاملين فى هذا النشاط وكذلك المتعاملين معهم ، وإتاحة الفرصة لهم للاستفادة من مميزات القانون التجارى (١٦) .

٢ ـ الصناعات الاستخراجية :

يمكن تعريف الصناعات الاستخراجية بأنها «استخراج المواد الأولية مباشرة من باطن الأرض أو قاع البحر» ، مثل استخراج البترول والمعادن ، واستغلال العيون المعدنية ، وقطع الأحجار ، وصيد الأسماك ، واستخراج الملح ، وغير ذلك (١٧) . ولا تعتبر الصناعات الاستخراجية فى المملكة أعمالاً تجارية لأنها غير مسبوقة بشراء ، ولا يغير من هذا الحكم كون من يقوم بهذا العمل قد منح امتيازاً بذلك من جهة الإدارة ؛ وذلك لأن الامتياز لا يعتبر شراء ، وبناء عليه يأخذ مستغل الامتياز حكم المزارع فى هذه الحالة (١٨) . ونرى أنه إذا كان مستغل الامتياز شخصًا من أشخاص القانون العام كالدولة أو أحد مرافقها فإنه يمكن تطبيق هذا المبدأ ، أما إذا كان المستغل شخصًا خاصًا سواء كان فردًا أم شركة فيعتبر هذا العمل بالنسبة له عملاً تجاريًا ؛ لأن فيه مضاربة على استثمار الامتياز وما يتطلبه ذلك من رأس مال وعدد وآلات وعمال .

وقد ذهب بعض أهل الفقه إلى أن عدم اعتبار الصناعات الاستخراجية عملاً تجارياً ليس له ما يبرره ؛ لأن الصناعات الاستخراجية تنطوى على بيع لمنقولات ، بالإضافة إلى أنها صناعة ترتبط بها صناعات تحويلية أخرى ، والقانون يعتبر الصناعة نوعًا من أنواع التجارة (١٩) . يضاف إلى ذلك أن الصناعات الاستخراجية على قدر كبير من الأهمية والضخامة مما جعلها تستخدم رؤوس أموال ضخمة وتوظف عدداً كبيراً من العمال والفنيين ، مما يدعم حاجتها للائتمان الذى تحصل عليه بسهولة عند إخضاعها لقواعد القانون التجارى ، وهذا ما حدا ببعض الدول إلى إقرار تجارية الصناعات

الاستخراجية [٢٠] . كما يضاف إلى ذلك ما سبق أن قلناه بخصوص تطلب الشراء المسبق كشرط لتجارية الزراعة ؛ نظراً لانطباق ذلك مع الصناعات الاستخراجية وذلك لاتحاد العلة بينهما .

وبالرغم من المآخذ العديدة على اعتبار الصناعات الاستخراجية أعمالاً مدنية إلا أن هذا لا يعنى أنه مسموح للأجنبى أن يقوم بمثل هذا النوع من الأعمال ؛ لأن ذلك يخالف مبدأ قصر الاستثمار فيها على السعوديين . وبناء عليه يتعين على الأجنبى أن يحصل على التصريح اللازم من جهة الإدارة بذلك وإلا اعتبر مخالفاً لهذا المبدأ . كما يعتبر الأجنبى متستراً متى ما قام بمزاولة أحد هذه الأعمال باسم سعودى أو أجنبى مرخص له بمزاولة أحد هذه الأعمال .

٣ ـ الإنتاج الفكرى والذهنى :

لا يعتبر الإنتاج الفكرى أو الذهنى الذى ينبع من الشخص مباشرة عملاً تجارياً لأنه لم يسبق بشراء ، ولأنه يعكس شخصية المنتج وقدراته العلمية أو الثقافية . وبناء عليه لا يعتبر عملاً تجارياً بيع المؤلف لمؤلفاته أو حق نشرها ، أو بيع الرسام للوحاته ، أو الفنان لألحانه ، أو الشاعر لقصائده . ويعتبر ما يحصل عليه المنتج فى هذه الحالات أتعاباً مقابل الجهد الذى يبذله ولا يمكن اعتباره ربحاً ، ولا يغير من ذلك كون المنتج قد اشترى بعض الأدوات التى يتطلبها الإنتاج الفكرى كالأوراق والألوان والآلات الموسيقية ؛ وذلك لكون هذه الأشياء تعتبر وسائل ثانوية مساعدة لإنجاز العمل لا تقارن بالقيمة الحقيقة للعمل الأصلى وهو الإنتاج الفكرى [٢١] . كما لا يغير من ذلك كون المنتج يقوم بنشر أو توزيع أو بيع إنتاجه الفكرى بنفسه .

والعكس صحيح بالنسبة لمن يقوم بنشر أو توزيع الإنتاج الفكرى للغير، فالناشر الذى يقوم بشراء حقوق التأليف بهدف نشر وبيع المؤلفات يعتبر عمله عملاً تجارياً ؛ لأنه يقوم بشراء منقول من أجل بيعه وتحقيق ربح ، ويأخذ نفس الحكم صاحب المكتبة الذى يقوم بشراء الكتب من المؤلفين وبيعها .

وبناء على ما سبق لا يعتبر قيام الأجنبى ببيع إنتاجه الفكرى بنفسه أو بيعه لحقوق التأليف عملاً تجارياً ولا يدخل فى نطاق مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة ، وبالتالى لا يكون مجالاً من مجالات التستر التجارى . ومع كون هذا العمل عملاً مدنياً

إلا أنه لا يدخل كذلك فى نطاق مبدأ قصر الاستثمار على السعوديين ، إذ إن الإنتاج الفكرى ليس مجالاً من مجالات الاستثمار بالنسبة للمنتج . ولكن إذا قام الأجنبى بطباعة الإنتاج الفكرى أو نشره أو توزيعه فإن عمله هذا يعتبر عملاً تجاريًا محظوراً عليه ممارسته ، ويعتبر متستراً إذا قام به باسم سعودى أو أجنبى مصرح له بممارسة هذه الأعمال .

وتأخذ نفس الحكم أعمال إصدار الصحف والمجلات فتكون أعمالاً مدنية متى ما كان من يصدرها يقوم بنفسه بتحريرها أو كتابة مقالاتها أو يقبل مقالات ويكون له حق قبول نشرها أو رفضها أو تعديلها ، ولا يغير من ذلك نشر الصحيفة أو المجلة لبعض الإعلانات التجارية أو غيرها ؛ وذلك لأن نشر الإعلانات يعتبر نشاطًا ثانويًا وتابعًا بالنسبة للنشاط الأساسى للجريدة (٢٢) . أما إذا كان الغرض الأساسى من إصدار الصحيفة أو المجلة يهدف إلى الحصول على الربح عن طريق الاستعانة بمحررين لنشر الأخبار والإعلانات ، فإن ذلك يعتبر عملاً تجاريًا لتوافر عنصر المضاربة على عمل المحررين والوساطة بينهم وبين الجمهور ، ولا يغير من ذلك كون الصحيفة أو المجلة تنشر من وقت لآخر مقالات علمية أو أدبية أو فنية (٢٣) . وبناء عليه تدخل أعمال إصدار هذا النوع من الصحف والمجلات فى نطاق مبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة (٢٤) .

٤ ـ المهن الحرة :

تعتبر المهن الحرة أعمالاً مدنية ، وهى الأعمال التى تقوم على استغلال الشخص لخبراته العلمية أو الفنية أو لمواهبه الخاصة . ويدخل فى نطاقها على سبيل المثال : الطب والمحاماة والمحاسبة والهندسة ، والمهن المساعدة للقضاء كالخبراء بأنواعهم والمصفين والمحكمين ووكلاء التفليسة (٢٥) ، كما يدخل ضمن أصحاب المهن الحرة أيضًا الفنانون والرياضيون المحترفون بمختلف أنواعهم ، وغيرهم مما يستقر عليه العرف أو العادات والتقاليد .

وتتميز المهن الحرة بأنها عمل فكرى محض يحصل من يقوم بها على مقابل للخدمات التى يؤديها تسمى أتعابًا (HONORAIRES) وليست أجراً (SALAIRE) أو أرباحًا تجارية (GAINS COMMERCIAUX) ؛ وذلك لأنها وسيلة لكسب الرزق وبالتالى لا يكون الربح هو الاعتبار الرئيسى فى مزاولتها إذ تفترض التنزه والتسامى عن المادة ،

ولذلك تتميز المهن الحرة بأنها تقوم على الثقة المتبادلة بين من يباشرها وعملائه . ولا يغير من مدنية هذا النوع من الأعمال كون صاحب المهنة الحرة يقوم بالمضاربة على العدد والآلات أو عمل العمال ، كالمحامى أو المهندس الذى يستأجر مكتبًا ويوظف من يساعده ، أو كالطبيب الذى يستأجر عيادة لممارسة مهنته ويوظف لديه بعض المساعدين ويقوم بشراء العدد أو الآلات ؛ لأن مثل تلك الأعمال تعتبر ضرورية تساعده على القيام بأعماله والتوسع فيها .

ولا تعتبر المهن الحرة أعمالاً تجارية لأنه لا يوجد بها شراء من أجل إعادة البيع ، ولأنها تعتمد أساسًا على العمل الذهنى المحض للشخص ، فمن يقوم بها لا يشترى ما يقدمه من خدمات للغير ، وما يحصل عليه يعتبر أتعابًا مقابل ما بذله من جهد فى تقديم خدماته ، وبالتالى لا يعتبر التزام الطبيب بالعلاج ، أو التزام المحامى بالمرافعة ، أو التزام المهندس بوضع الرسوم والتصاميم التزامات تجارية .

وإذا ما اقترنت ممارسة المهنة الحرة بممارسة بعض الأعمال التجارية ، ففى هذه الحالة يجب الأخذ بمعيار النشاط الرئيسى للشخص وبمدى لزومية تلك الأعمال لممارسة المهنة . وبناء عليه يعد قيام الطبيب ببيع الأدوية لمرضاه عملاً مدنيًا ، ولكن لو قام الطبيب ببيع الأدوية إلى غير مرضاه فلا يعتبر ذلك عملاً مدنيًا ؛ لأن الطبيب فى هذه الحالة يقوم بنشاط تجارى آخر موازٍ لمهنته أو يتجاوزها يتمثل فى شراء الأدوية من أجل بيعها والحصول على ربح . وكذلك الحال بالنسبة للطبيب الذى ينشئ عيادة أو مستشفى فلا يعتبر عمله هذا عملاً تجاريًا ما دام هو من يقوم بالعمل فيه بنفسه حتى لو وظف من يساعده وحتى لو قام بتقديم الأدوية والأغذية لمرضاه وحقق له ذلك ربحًا ؛ وذلك لأن الطبيب فى هذه الحالة لا يهدف من إنشاء العيادة أو المستشفى المضاربة على الأدوية أو الأغذية أو العمال ، فهدفه فى هذه الحالة هو ممارسة مهنته بإجراء الفحوصات الطبية وتقديم العلاج والإرشادات الطبية لمرضاه على مستوى معين . ولكن لو قام الطبيب بفتح عيادة أو مستشفى واستخدم لديه مجموعة من الأطباء فإن عمل الطبيب فى هذه الحالة يعتبر عملاً تجاريًا ، بغض النظر عما إذا كانت هذه العيادة أو المستشفى يقدم خدمة إيواء المرضى وتغذيتهم أو يبيع الأدوية لهم ، وبغض النظر أيضًا عما إذا كان الطبيب نفسه يقوم بالإدارة أو يقوم بها غيره ؛ وذلك لأن عمل الطبيب فى هذه الحالة ينطوى على مضاربة على عمل الأطباء الآخرين بغرض الحصول على ربح ، وهذا يعد عملاً تجاريًا فى حد ذاته يقوم بجانب مهنة الطبيب ويجعلها تأتى فى المرتبة الثانية .

أما بالنسبة للصيدلة فقد كانت تعتبر عملاً مدنياً لأن الصيدلى يقوم بها بناء على علمه وخبرته فى تركيب الأدوية . أما فى الوقت الحاضر فإن عمل الصيدلى يعتبر عملاً تجاريًا بعد أن أصبحت مهمة الصيدلى تقتصر على شراء الأدوية من أجل بيعها وتحقيق الربح سواء بحالتها أو بعد تجهيزها ، وذلك بعد أن أصبحت الأدوية تباع جاهزة لا تحتاج إلى تركيب بعد تطور صناعة الأدوية وظهور مصانع الأدوية الحديثة .

ويأخذ الحرفيون كالخياطين والنجارين والحدادين وغيرهم حكم أصحاب المهن الحرة متى ما كانوا يمارسون أعمالهم بأنفسهم ويعتمدون على جهدهم الشخصى . أما إذا اتخذت ممارستهم شكل مشروع أو مقاولة أو وظفوا غيرهم لمساعدتهم ، فإن عملهم هذا يعتبر عملاً تجاريًا لتوافر عنصر المضاربة أو لاتخاذه شكل المشروع أو المقاولة حسب الأحوال . ويلحق أخيراً بأصحاب المهن الحرة العمال بشتى أنواعهم الذين تعتبر أعمالهم بالنسبة لهم أعمالاً مدنية فى جميع الأحوال تخضع لقواعد قانون العمل .

ولكى يمارس الأجنبى صاحب المهنة الحرة مهنته فى المملكة لا بد له من الحصول على التصريح اللازم من جهة الإدارة وإلا اعتبر مخالفًا . وما يحدث غالبًا فى الواقع العملى أن يستتر الأجنبى خلف سعودى أو أجنبى مصرح له بممارسة مهنة معينة ويزاول هذه المهنة لحسابه الخاص . وتعتبر المهن الحرة بمختلف أنواعها من المجالات الخصبة لذلك . ويختلف التكييف القانونى لمخالفة الأجنبى فى هذه الحالة حسب الإطار القانونى الذى يعمل من خلاله ، فإذا كان يقوم بممارسة مهنته فقط وفقًا للأسلوب العادى الذى تقتضيه الأحوال العادية ودون أن يكون هناك ما يشير إلى وجود ما يضفى الصفة التجارية على أعماله ، فإنه يكون قد مارس مهنته دون الحصول على التصريح اللازم . أما إذا كان الإطار القانونى الذى يعمل من خلاله الأجنبى قد تجاوز حدود المهنة لاختلاطه بأعمال تجارية تساويه أو تجاوزه - كما فى حالة الطبيب الذى يفتح مستشفى خاصًا ويستخدم أطباء لمساعدته كما رأينا - فإن الأجنبى فى هذه الحالة يعتبر أيضًا مخالفًا لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة ، وتطبق عليه الجزاءات المنصوص عليها فى هذا الخصوص . ويأخذ نفس الحكم الأجنبى المرخص له بمزاولة مهنته فى المملكة ويمارس معها ما يمكن اعتباره أعمالاً تجارية تساوى أو تجاوز ما تقتضيه مهنته .

الشرط الثاني : أن يرد الشراء على المنقول .

يجب لكي يعتبر الشراء لأجل البيع أو التأجير عملاً تجارياً أن يرد الشراء على منقول ، وذلك تطبيقاً لنص الفقرة (أ) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية . ويشير النص إلى المنقولات بصفة عامة ولا يقتصر على المنقولات المادية فقط ، بل يشمل بالإضافة إليها المنقولات المعنوية كحقوق الملكية الأدبية والفنية ، وبراءات الاختراع ، والعلامات التجارية ، والمحل التجاري ، والأوراق التجارية ، والأوراق المالية كالأسهم والسندات . كما يشمل أيضاً المنقولات بحسب المآل ، فيعتبر عملاً مدنياً شراء العقار بقصد هدمه وبيع أنقاضه ، أو شراء الأشجار بقصد قطعها وبيعها أخشاباً .

ويترتب على وجوب ورود الشراء على منقول نتيجة مهمة هي استبعاد العقارات والعمليات المتعلقة بها من نطاق الأعمال التجارية . إلا أن هذا الاستبعاد يجب ألا يؤخذ على إطلاقه ، كما ذهب إلى ذلك بعض أهل الفقه الذين استندوا في استبعادهم للعقارات والعمليات المتعلقة بها إلى نص المادة الثالثة من نظام المحكمة التجارية الذي قرر أن «دعاوى العقارات وإيجاراتها لا تعد من الأعمال التجارية ، أو أن يؤخذ وفقاً للتفريق الذي يقول به البعض الآخر من الفقه الذي يرى أن شراء العقار بقصد بيعه يعتبر في النظام السعودي عملاً تجارياً ، أما شراؤه من أجل تأجيره فيعتبر عملاً مدنياً إلا إذا تم تأجير العقار بعد تأثيثه» . ولا ندري في الواقع ما هو التعليل القانوني الذي بني عليه هذا الرأي حيث لم يوضح من قال به ذلك (٢٦) . والحقيقة أن نص المادة الثالثة يؤكد عدم هذا الاستبعاد على إطلاقه ، فقد قصر الاستبعاد على العقارات التي تشترى أو تؤجر بقصد الاستعمال فقط ، وبدلالة مفهوم المخالفة الواضح من لفظة «للاستعمال» الواردة في النص تكون جميع العمليات المتعلقة بشراء العقار من أجل بيعه أو تأجيره وتحقيق الربح عمليات تجارية (٢٧) . أما المقصود بنص المادة بأن «دعاوى العقارات وإيجاراتها لا تعد من الأعمال التجارية» فينصرف إلى دعاوى العقارات التي تشترى أو تؤجر بقصد الاستعمال . ومما يؤكد ما ذهبنا إليه أن المنظم بإيراده لفظة «الاستعمال» في صلب النص أراد إقرار هذا التمييز بين العقارات التي تشترى أو تستأجر للاستعمال ، وبين تلك التي تشترى بغرض بيعها أو استثمارها بالتأجير والحصول على ربح ، وإلا يصبح ذكر لفظة «الاستعمال» في هذه الحالة لغواً يوقع في التناقض وهو ما يربأ عنه المنظم . ومع ذلك فإن الواقع العملي في المملكة قد أقر بمدنية الأعمال التي

ترد على العقارات ، واستبعدها من نطاق القانون التجارى بناء على التفسير الخاطئ لنص المادة (٣) من نظام المحكمة التجارية .

ولا شك أن المنظم السعودى - باعتماده هذه القاعدة - قد سبق العديد من التشريعات التى أخرجت العقار والعمليات المتعلقة به من نطاق القانون التجارى ، والتى بدأت تعيد النظر فيها بناء على الأهمية البالغة للاستثمار فى مجال العقارات فى الوقت الحاضر ، حيث ظهرت المضاربات العقارية الضخمة ، ووجد أشخاص وشركات عقارية يستثمرون أموالاً طائلة فى شراء العقارات وبيعها وبناء العمارات وتأجيرها [٢٨] . وقد أخذ بنفس القاعدة القانون الفرنسى الصادر فى ١٩٦٧/٧/١٣م ، حيث نص على تجارية شراء العقارات من أجل بيعها حتى لو وقع هذا العمل منفردًا ، وحتى لو لم يكن القائم به محترفًا ، كما نصت الفقرة الثالثة من المادة الرابعة من مشروع قانون التجارة الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية على أن يعتبر أعمالاً تجارية «شراء العقار بقصد بيعه أو تأجيره بحالته الأصلية أو بعد تجزئته» .

ولا يعنى ما يجرى عليه الواقع العملى فى المملكة بالنسبة للعقارات واعتبارها أعمالاً مدنية ، اعتبار العقارات مجالاً رحبًا للأجانب للقيام بالمضاربات العقارية والحصول على أرباح عن طريق شراء العقارات من أجل إعادة بيعها أو تأجيرها ، مستغلين فى ذلك اعتبارها أعمالاً مدنية . فقد حظر نظام تملك غير السعوديين للعقار - كمبدأ عام - على الأجانب تملك العقارات فى المملكة أو اكتساب أى حق عينى أصلى عليها بغير طريق الإرث . ويترتب على هذا المنع عدم إمكانية الاتجار فى العقارات من قبل الأجانب عن طريق المضاربة عليها بشرائها من أجل بيعها أو تأجيرها ؛ لعدم تمكنهم أصلاً من تملكها . إلا أن المادة الثالثة من هذا النظام قد قررت العديد من الاستثناءات على هذا المبدأ ، حيث تم السماح للأجانب بامتلاك العقارات فى حالات محددة ولغايات معينة يمكن إجمالها فى الآتى :

١ - بناء على مبدأ المعاملة بالمثل يجوز للممثليات الدبلوماسية فى المملكة تملك المقارّ الرسمية للممثلية وكذلك مقر سكن رئيسها . كما يجوز للهيئات الدولية أن تتملك مقرها الرسمى فى المملكة فى حدود ما تقضى به الاتفاقيات التى تحكمها ، بشرط الحصول على ترخيص من وزير الخارجية .

٢ ـ يجوز للأجانب تملك الأراضى الزراعية وفقًا للشروط والحدود التى نص عليها نظام توزيع الأراضى البور ، بناء على اقتراح وزير الزراعة والمياه بعد التشاور مع وزير الداخلية .

٣ ـ يجوز للأجنبى أن يتملك العقار اللازم لمزاولة النشاط المرخص له بممارسته وفقًا لنظام استثمار رأس المال الأجنبى ، ويشمل هذا السماح سكن مستخدميه .

٤ ـ يجوز للأجنبى تملك العقار لسكنه الخاص أو استثماره ، بشرط الحصول على موافقة ملكية بناء على اقتراح من وزير الداخلية .

٥ ـ يضاف إلى الحالات السابقة حالة أخرى نص عليها التنظيم الخاص بتملك مواطنى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية للعقار فى الدول الأعضاء ، الموافق عليه بموجب المرسوم الملكى رقم (م/٥) وتاريخ ١٤١٥/٧/١٧هـ . فقد أجازت المواد (١ و ٢ و ٩) منه لمواطنى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تملك عقار أو عقارين على الأكثر فى المناطق السكنية لأغراض السكن الخاص فقط فى أى منطقة من مناطق ، المملكة ما عدا المناطق الداخلة فى حدود مكة المكرمة والمدينة المنورة .

وحالات الاستثناء السابقة لا تعنى قيام الأجانب المسموح لهم بتملك العقارات بالمضاربة عليها ، وليس لهم الحق إلا فى استخدامها للأغراض التى من أجلها سمح لهم بتملكها ، ما عدا الحالة الرابعة التى سمحت للأجنبى أن يتملك العقار لسكنه أو لاستثماره بشرط الحصول على الموافقة الملكية على ذلك . وقد فسر رأى هذه القاعدة التى نصت عليها الفقرة (د) من المادة الثالثة من نظام تملك غير السعوديين للعقار ، بأن السماح للأجنبى باستثمار العقار فى هذه الحالة مقصور فقط على العقار الذى سمح له بتملكه لسكنه الخاص بحيث يجوز له أيضًا استثماره ، ولا يجوز بمفهوم هذا الرأى أن يسمح للأجنبى أن يتملك العقار بهدف استثماره مباشرة .

ونحن لا نتفق فى الحقيقة مع هذا الرأى الذى لم يبين ما استند إليه فى تفسيره هذا لنص الفقرة المذكورة [٢٩] . وما نراه أن تلك الفقرة نصت على إمكانية السماح للأجنبى بالاستثمار فى العقار عن طريق السماح له بتملك العقار مباشرة بغرض استثماره ، وهذا واضح من ظاهر نص الفقرة المذكورة التى أقرت الغايات التى من أجلها يتملك الأجانب العقارات بموجب الإرادة الملكية ، وهى السكن الخاص أو الاستثمار ، وذلك باستخدامها لفظة «أو» التى تهدف إلى التفرقة بين تلك الحالتين كسببين مختلفين لتملك الأجانب للعقارات فى المملكة بموجب الإرادة الملكية .

الشرط الثالث – قصد إعادة البيع أو التأجير .

لا بد لاعتبار الشراء عملاً تجاريًا أن يكون قد تم من أجل إعادة البيع أو التأجير ، وبناء عليه فمن يشترى منقولاً لاستعماله أو استهلاكه ثم يقوم ببيعه أو تأجيره ، فإن عمله هذا لا يعتبر عملاً تجاريًا لعدم توافر نية إعادة البيع ، وعلى العكس من ذلك فإذا اشترى شخص منقولاً بقصد بيعه أو تأجيره ثم عدل عن ذلك ، فإن الشراء يبقى محتفظًا بصفته التجارية ، ولا يغير من ذلك كون الشخص قد عدل عن رأيه وقرر استعماله أو استهلاكه أو الاحتفاظ به .

ولا يشترط أن يكون البيع لاحقًا على الشراء لكى يعتبر الشراء عملاً تجاريًا . فقد يكون البيع سابقًا على الشراء ، وهذا وضع مألوف فى التجارة خاصة فى عمليات البورصة وعقود التوريد ، حيث يقوم المورد ببيع الأشياء التى تعهّد بتوريدها ثم يقوم بشرائها . كذلك لا يشترط أن يباع الشىء بصورته التى اشتُرى ، بها فقد يتم بيع المنقول بعد صنعه أو تحويله إلى هيئة أخرى كشراء الحبوب وتحويلها إلى طحين ، وهذا ما نصت عليه صراحة الفقرة (أ) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية . وبناء عليه تعتبر الصناعات التحويلية من الأعمال التجارية . وما تجب ملاحظته أن عملية الصنع أو التحويل يجب ألا تُفقد الشىء طبيعته كمنقول ، وإلا خرج الشراء لأجل البيع فى هذه الحالة من نطاق الأعمال التجارية لعدم توافر أحد شروطه .

ويتوقف إسباغ الصفة التجارية على الشراء من أجل إعادة البيع على إثبات نية البيع لدى المشترى وقت الشراء ، ويقع عبء الإثبات على من يدعى تجارية العمل ، وله أن يثبت ذلك بشتى وسائل الإثبات بما فى ذلك القرائن التى من أهمها فى هذه الحالة كمية البضاعة المشتراة ، وكونها تفوق حاجة الاستعمال الشخصى ، أو كون المشترى يتاجر فى نوع الشىء المشترى . ولا نرى أن ذلك يعنى أن صفة الشخص وكونه تاجراً هى التى تؤخذ فى الاعتبار لكى تعتبر عملية الشراء من أجل البيع عملاً تجاريًا ، كما ذهب إلى ذلك بعض أهل الفقه الذين يرون تعذر الاعتماد على النية وحدها لتقرير تجارية هذا العمل دون الأخذ فى الاعتبار صفة القائم به (٣٠) . إذ لو سلمنا بذلك لأخرجنا هذا العمل من نطاق الأعمال التجارية المنفردة ، ولأصبح عملاً تجاريًا بالمقاولة ؛ نظراً لكونه يمارس من قبل تاجر يمارس تجارته على وجه الدوام والاستمرار وفق شكل وإطار قانونى معين . وهذا ما يتعارض مع نص المادة الثانية من نظام المحكمة

التجارية التى لم تشترط ممارسة هذا العمل على شكل مقاولة أو مشروع لكى يعتبر عملاً تجارياً ، وقررت تجاريته ولو وقع مرة واحدة ، بغض النظر عن صفة القائم به .

ولم يتناول نظام المحكمة التجارية إلا الشراء الذى يحصل بقصد إعادة البيع ، ولم يتطرق إلى الشراء من أجل إعادة التأجير صراحة ، ولكن ذلك لا يعنى عدم تجارية هذا العمل فى النظام السعودى ، والتى يمكن استنتاجها من المادة الثالثة من نظام المحكمة التجارية التى تنص على أنه «إذا باع مالك الأرض أو المزارع فيها غلته بمعرفته ، أو باع مالك العقار عقاره ، أو اشترى أحد عقاراً أو أى شىء لا لبيعها ولا إجارتها بل للاستعمال ، فلا يعد شيئًا من ذلك عملاً تجاريًا ....» . وقد نصت الفقرتان (١ و ٣) من مشروع قانون التجارة الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية على تجارية الاستئجار من أجل إعادة التأجير .

وبالرغم من أن نظام المحكمة التجارية لم يتطرق إلى الاستئجار من أجل إعادة التأجير ، إلا أن هذا العمل فى حقيقته يجب اعتباره عملاً تجارياً بالقياس على الشراء من أجل البيع أو التأجير ؛ لاتحاد العلة بينهما وذلك لاعتباره من قبيل شراء المنفعة لأجل إعادة بيعها وتحقيق الربح ، وهذا ما استقر عليه الفقه والقضاء فى فرنسا ومصر بالرغم من عدم وجود النص ، وهو أيضًا ما نصت عليه صراحة الفقرتان (٢ و ٤) من المادة الرابعة من مشروع قانون التجارة الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية [٣١] ، وبناء عليه فإن التأجير من الباطن يعتبر عملاً تجارياً .

الشرط الرابع – نية تحقيق الربح .

لا يكون الشراء من أجل اعادة البيع أو التأجير عملاً تجارياً إلا إذا كان الغرض منه المضاربة وتحقيق الربح ، وهذا هو ما يميز المعاملات التجارية عن غيرها من المعاملات المدنية . ولا يوجد فى نظام المحكمة التجارية نص يتطلب هذا الشرط صراحة ، إلا أن الفقه والقضاء الفرنسى والمصرى استقرا على وجوب توافر هذا الشرط لاعتبار هذا العمل عملاً تجارياً . وهو ما نص عليه صراحة قانون التجارة الموحد [٣٢] . ولا يعنى توافر نية تحقيق الربح أن يتحقق هذا الربح فعلاً . فإذا اشترى شخص منقولاً بقصد بيعه والحصول على ربح ، فإن عمله هذا يعتبر تجارياً حتى لو باعه بخسارة أو بسعر التكلفة .

ويؤدى هذا الشرط إلى انتفاء الصفة التجارية عن الأعمال التى يتم فيها الشراء من أجل إعادة البيع أو التأجير دون نية الحصول على ربح ، كما هو الحال بالنسبة للجمعيات التعاونية التى تشترى البضائع لتبيعها إلى أعضائها بسعر التكلفة ، وكما هو الحال أيضاً بالنسبة لشراء صاحب المصنع أو المدرسة أو المستشفى للأغذية بقصد بيعها بسعر الشراء لتأمين التغذية للعمال أو التلاميذ أو المرضى .

وشراء المنقول لبيعه أو تأجيره بالشروط السابقة يعتبر من أرحب المجالات التى تمكن الأجانب الممنوعين من مزاولة التجارة من ممارستها ، ومن أرحب المجالات أيضاً للتستر التجارى ؛ وذلك نظراً لانعدام الإجراءات الرسمية لبيع أو تأجير أغلب المنقولات ، وإن وجدت هذه الإجراءات فإن التحايل عليها يكون سهلاً . فالأجنبى - على سبيل المثال - قد يقوم بشراء السيارات أو الدراجات أو الحيوانات ويقوم بإعادة بيعها أو تأجيرها للحصول على ربح ، دون أن يكون له إطار قانونى يعمل من خلاله ، كما قد يقوم بشراء العدد والآلات المختلفة والمتنوعة لإعادة بيعها أو تأجيرها ، وشراء الأسهم والسندات ، سواء كان ذلك باسمه أو باسم شخص مسموح له بممارسة مثل هذه الأعمال ، إذا كانت بعض النشاطات تستلزم الحصول على ترخيص الإدارة .

ثانيًا – الأوراق التجارية :

الأوراق التجارية هى محررات مكتوبة وفقًا لشكل معين يحدده النظام ، تتضمن التزاماً بدفع مبلغ معين من النقود فى تاريخ معين أو قابل للتعيين ، وتكون قابلة للتداول بالطرق التجارية ، ويجرى العرف على قبولها كأداة ائتمان ووفاء بديلة عن النقود (٣٣) . والأوراق التجارية هى : الكمبيالة ، والسند لأمر ، والشيك .

وفى ظل نظام المحكمة التجارية تعتبر جميع الأعمال المتعلقة بالكمبيالة تجارية ، حتى لو كان تحريرها بمناسبة عمل مدنى ومن شخص لا يعتبر تاجراً ، أما بالنسبة للسند لأمر وللشيك فلا يعتبران من الأعمال التجارية إلا إذا كان تحريرهما قد تم بمناسبة عمل تجارى ، بغض النظر عن صفة القائم بهذا العمل (٣٤) .

وبهذا المفهوم للأوراق التجارية لا يُتصور أن تكون مجالاً لمخالفة مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة أو للتستر التجارى . إذ لا يتصور أن يمتهن الشخص سحب

الكمبيالات أو السندات لأمر أو الشيكات ، أو تظهيرها ، أو قبولها ، أو وفاءها . وتكمن فائدتها فى كونها وسيلة إثبات قد تستخدم ضد الأجنبى متى ما قام بعمل ممنوع عليه وحرر ورقة تجارية لتنفيذ ما التزم به ، كدفع قيمة الشيء المنقول الذى اشتراه أو استأجره من أجل إعادة بيعه أو تأجيره .

ثالثًا – أعمال الصرف والبنوك :

نصت الفقرة (ج) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية على تجارية كل ما يتعلق بالصرافة . والصرف بالمدلول الضيق للنص يعنى مبادلة عملة دولة معينة بعملة دولة أخرى مقابل عمولة يحصل عليها من يقوم بتلك العملية . والصرف بهذا المفهوم قد يكون يدويًا عندما تتم عملية مبادلة العملتين فى مكان واحد ، وقد يكون مسحوبًا عندما يتم تسليم العملة للصيرفى واستلام ما يقابلها من عملة أجنبية فى دولة أخرى ، بموجب أمر صرف يحمله العميل معه عند السفر ويحصل بمقتضاه على العملة المبينة فيه عند وصوله للدولة الأخرى [٣٥] . وأمر الصرف هذا يعتبر النواة الأولى التى أخرجت الكمبيالة إلى دائرة التعامل [٣٦] .

ومن يقوم بأعمال الصرافة بقصد المضاربة وتحقيق الربح يعتبر تاجرًا ، سواء كان القائم بها بنكًا أو فردًا عاديًا ، وسواء كان مصرحًا له بممارسة هذا العمل أم غير مصرح له . ويستوى هنا أيضًا أن يكون الربح متمثلاً فى الفرق بين ثمن الشراء وثمن البيع ، أو أن يقتصر على العمولة المحصلة عن كل عملية صرف يتم إنجازها . وبناء عليه تعتبر جميع أعمال الصرافة التى تقوم بها البنوك ومؤسسات الصرافة المرخصة أعمالاً تجارية بالنسبة لها ، أما بالنسبة للعميل فإن تجارية هذا العمل تتوقف على كون العميل تاجرًا وقام بهذا العمل لحاجات تجارته ، أى أن يكون بالنسبة له عملاً تجاريًا بالتبعية [٣٧] . ويشمل هذا الحكم أيضًا من يقوم بأعمال الصرافة دون أن يكون مرخصًا له بذلك ، كبعض التجار أو الأفراد الذين يتاجرون فى العملة ، وهم من يعرفون فى الواقع العملى بـ «السوق السوداء» . فهؤلاء يعتبرون تجارًا ولو لم يكونوا مرخصين ، وتجب معاملتهم على هذا الأساس . وبناء عليه ، فإذا قام الأجنبى بعمل الصرافة فإنه يعتبر مخالفًا لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة ، وتطبق بحقه الجزاءات المترتبة على تلك المخالفة .

والصرف بالمدلول الواسع للنص يشمل العمليات التى تقوم بها البنوك لخدمة عملائها بدون استثناء . وقد ذهب إلى ذلك أغلب الفقهاء الذين يرون أن الفقرة (ج) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية ما هى إلا ترجمة حرفية خاطئة لنص المادة (٦٣٢) من المجموعة الفرنسية ، حيث إن أعمال الصرافة الواردة فى النص الفرنسى ترجمت خطأ إلى أعمال الحوالة ، وأعمال البنك فى النص الفرنسى ترجمت أيضًا بطريقة خاطئة إلى أعمال الصرافة [٣٨] .

وأعمال البنوك فى المملكة لا يتم ممارستها إلا بموجب تصريح بذلك ، وبناء عليه لا يتصور أن يقوم الأجنبى بفتح بنك فى المملكة بدون هذا التصريح . ولكن ما يمكن تصوره أن يقوم الأجنبى بممارسة بعض أعمال البنوك ، سواء كان ذلك باسمه مباشرة أو عن طريق شخص مصرح له . فعلى سبيل المثال قد يقوم الأجنبى بجانب أعمال الصرافة بحفظ المبالغ المالية أو الأشياء الثمينة كودائع لديه مقابل مبلغ يحصل عليه لحفظ هذه الودائع ، أو يقوم بتلقى المبالغ المالية فى المملكة وتحويلها إلى الخارج وتسليمها لأصحابها فى بلدانهم بسعر ينافس سعر التحويل الرسمى ، أو يمتهن شراء وبيع الأسهم والسندات والأوراق المالية والمضاربة عليها فى البورصة ، أو غير ذلك من الأعمال الأخرى التى تقوم بها البنوك .

رابعًا – السمسرة :

يقصد بالسمسرة السعى أو التوسط للتقريب بين الراغبين فى التعاقد ، أو هى الوساطة فى إبرام العقود [٣٩] . ويطلق هذا اللفظ أيضًا على العمولة التى يتقاضاها السمسار ، والتى تكون عادة نسبة مئوية من قيمة الصفقة محل التعاقد يستحقها السمسار بمجرد إتمام الصفقة ، أما إذا لم ينجح السمسار فى التوفيق بين المتعاقدين فإنه لا يستحق عمولته . والسمسار لا يعتبر وكيلاً عن أطراف العقد أو عن أحدهما ، فمهمته تنحصر فى مجرد تقريب وجهات النظر بين المتعاقدين ، وبناء عليه يظل فى منأى عن الالتزامات والحقوق الناشئة عن العقد المتوسط فيه ولا يكون مسئولاً عن تنفيذه .

والسمسرة تعتبر فى المملكة عملاً تجاريًا بنص الفقرة (ج) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية التى نصت على تجارية كل ما يتعلق بالدلالة (السمسرة) . والسمسرة تعتبر عملاً تجاريًا حتى لو قام بها السمسار مرة واحدة ومهما كانت طبيعة

الصفقة المتوسط فيها ، وبناء عليه تكون السمسرة فى بيع وشراء العقارات عملاً تجارياً بالرغم من استبعاد العقارات من نطاق القانون التجارى . ولا تعنى شمولية النص انسحاب الصفة التجارية على عميل السمسار ، ففى هذه الحالة يتوقف الأمر على طبيعة الصفقة محل التوسط ، وعلى صفة العميل ، وما إذا كان تاجراً أم غير تاجر .

والسمسرة تعتبر مجالاً رحباً لمخالفة مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة ؛ لكونها عملية تجارية حتى لو وقعت مرة واحدة ، بغض النظر عن قيمة الصفقة المتوسط فيها ، بالإضافة إلى أنه يصعب تحديد المجالات التى يتم مزاولة السمسرة فيها ، فهى تتم فى جميع المجالات ، ويمكن القيام بها بكل سهولة وبدون ضرورة الحصول على تصريح لازم لمزاولة هذا العمل . فالأجنبى يستطيع بكل سهولة أن يتوسط فى بيع أو إيجار سيارة أو منزل ، أو فى إحضار شخص معين لتقديم أى نوع من أنواع الخدمات ، ويأخذ مقابل ذلك عمولته .

خامساً - أعمال التجارة البحرية :

نصت الفقرة (هـ) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية على تجارية جميع الأعمال المتعلقة بالتجارة البحرية . وقد عددت تلك الفقرة - على سبيل المثال - العديد من أعمال التجارة البحرية ، فذكرت أنه يعتبر تجارياً كل عمل يتعلق بإنشاء السفن مهما كان نوعها ، أو بيعها ، أو إيجارها ، أو إصلاحها ، أو استئجارها ، أو تأجيرها ، أو بيع وابتياع آلاتها وأدواتها ولوازمها ، وكذلك عقود استخدام الملاحين الذين يعملون عليها ، والقروض المتعلقة بها كعقود الشحن والتأمين ، وغير ذلك مما هو متعلق بسائر أمور التجارة البحرية .

وتعتبر أعمال التجارة البحرية تجارية حتى لو تمت مرة واحدة بالنسبة لمن يقوم بها . أما بالنسبة للمتعامل معه فيتوقف ذلك على طبيعة العملية بالنسبة له وعلى صفته . وبناء عليه ، فمن يشترى سفينة بقصد استعمالها للنزهة لا يعتبر عمله هذا عملاً تجارياً حتى لو كان تاجراً . أما بالنسبة للبائع فإن بيع مثل هذا النوع من السفن يعتبر عملاً تجارياً بحكم الفقرة (هـ) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية .

٢ - الأعمال التجارية بطريق المقاولة :

بجانب فئة الأعمال التى تعتبر بذاتها تجارية حتى لو وقعت مرة واحدة وبغض النظر عن صفة القائم بها ، هناك نوع آخر من الأعمال لا يعتبر تجارياً إلا إذا وقع على شكل مشروع أو مقاولة . ولا يقصد بلفظة المقاولة - التى استخدمها النظام فى التعبير عن هذا النوع من الأعمال - المعنى المتعارف عليه عند العامة الذى ينصرف عادة إلى مقاولات أعمال المبانى المختلفة ، فللفظة المقاولة فى نص المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية معنى آخر يتكون من عنصرين هما : تكرار العمل ، ووجود تنظيم معين يهدف إلى ممارسة العمل على نحو مستمر ومتكرر [٤٠] . وبناء عليه إذا قام الشخص بأحد هذه الأعمال لمرة واحدة أو بشكل متقطع فلا يعتبر عمله هذا عملاً تجارياً .

والأعمال التجارية بطريق المقاولة تتميز عن الأعمال التجارية المنفردة بكونها مجالاً أقل رحابة لمخالفة مبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة مباشرة ؛ لأنها من ناحية لا تعتبر تجارية إلا إذا تمت مباشرتها بشكل مستمر ومنتظم ومن خلال تنظيم معين ، ومن ناحية أخرى لا يستطيع الأجنبى أن يمارس مثل هذه الأعمال مباشرة باسمه ولحسابه ؛ لأن القيام بمثل هذا النوع من الأعمال يتطلب فى أغلب الأحيان الحصول على تصريح من جهة الإدارة لممارستها ، مما يجعلها مجالاً رحباً ومباشراً للتستر التجارى ، حيث يضطر الأجنبى إلى استخدام اسم سعودى أو أجنبى مصرح له بممارسة مثل هذه الأعمال لكى يتمكن من خلاله من ممارستها . ومما يسهل على الأجنبى ممارسة التستر فى مثل هذا النوع من الأعمال التجارية ويساعده على القيام بها بحرية أكبر ، قبول وكالة الأجنبى عن السعودى أو الأجنبى المصرح له فى شىء معين ومحدد ، وهذا يمكّن الأجنبى من استصدار وكالة من السعودى أو الأجنبى المصرح له فى قبض دفعات المبالغ المترتبة على الأعمال التى يقوم بتنفيذها عن طريق المقاولة باسم السعودى أو الأجنبى المصرح له ، أو الإشراف عليها وإدارتها ، وهذا يمكن الأجنبى من ممارسة هذه الأعمال المحظور عليه القيام بها بحرية وأمان بعيداً عن الشبهات . ولمعالجة تلك الثغرة النظامية وتضييق المجال أمام الأجانب للاستفادة منها ، وسداً لباب الذريعة هذه ، فإنه يتعين على الجهات المختصة فى المملكة إعادة النظر فى قبول وكالة الأجنبى هذه ، بحيث يمنع توكيل السعودى أو الأجنبى المصرح له بمزاولة التجارة للأجنبى غير المصرح له ، ويكون هذا المنع منعاً مطلقاً وشاملاً .

وقد حددت الفقرتان (ب) و (د) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية الأعمال التجارية بطريق المقاولة وهى : مقاولة الصناعة ، والتوريد ، والوكالة بالعمولة ، والنقل ، والبيع بالمزاد ، والمحال والمكاتب التجارية ، والبيع بالمزاد ، وإنشاء المبانى .

أولاً – مقاولة الصناعة :

يمكن تعريف مقاولة الصناعة بأنها (ذلك التنظيم الذى يهدف ، عن طريق المضاربة على عمل الآلات والعمال ، إلى تحويل المواد الأولية أو نصف المصنوعة إلى سلع تامة الصنع صالحة لإشباع الحاجات الإنسانية ، أو إلى تعديل الأشياء تعديلاً يزيد من قيمتها أو يجعلها تحقق منفعة جديدة) [٤١] .

والصناعة بالمفهوم السابق الإشارة إليه لا تعتبر تجارية إلا إذا اتخذت شكل مشروع أو مقاولة يتطلب تكرار الأعمال وفقًا لتنظيم مهنى خاص . وبناء عليه لا يكون عمله تجاريًا من يمارس عملاً صناعيًا يدويًا بمفرده ، أو بمساعدة عدد قليل من الصبية أو العمال ، أو بالاستعانة ببعض العدد أو الآلات التى يديرها بنفسه ، كالسباك والحداد والنجار والخياط والميكانيكى وغيرهم ، فمن يمارس مثل هذا العمل يعتبر حرفيًا يمارس عمله الذى يتمثل فى بيع إنتاجه ومهارته الشخصية ، وليس فى البحث عن الربح المتمثل فى الفرق بين أسعار المواد الأولية والمنتجات المصنعة [٤٢] .

ثانيًا – مقاولة التوريد :

التوريد هو عقد يلتزم بمقتضاه شخص يسمى المورد بتسليم شخص آخر – بصفة دورية أو مستمرة – الأشياء التى التزم بتوريدها مقابل مبلغ معين [٤٣] . ولا يقتصر التوريد على الأشياء فقط ، إذ يعتبر عملاً تجاريًا توريد العمال لأصحاب الأعمال لإنجاز مهمة أو مهام معينة ؛ وذلك لوجود المضاربة على أجرة العمال وليس على العمال أنفسهم [٤٤] . كما يعتبر عملاً تجاريًا توريد الخدمات مثل : الكهرباء ، والمياه ، والغاز ، وتوزيع الصحف والمجلات ، وتعهدات الصيانة والنظافة والتشغيل .

ووفقًا للرأى الراجح فإن مقاولة التوريد تكتسب الصفة التجارية بالنسبة لمن يقوم بها ، بغض النظر عن كون المورد يشترى ما يقوم بتوريده أو ينتجه [٤٥] . أما بالنسبة للمورد له فتعتمد تجارية التوريد على طبيعة العملية ، وصفته ، وما إذا كان تاجرًا أم غير تاجر .

ثالثًا – مقاولة الوكالة بالعمولة :

الوكالة بالعمولة هى عقد يقوم بموجبه شخص يسمى الوكيل بالعمولة بإجراء التصرفات القانونية باسمه الخاص ولحساب شخص آخر نظير أجر يسمى العمولة . وتكون الوكالة بالعمولة تجارية وفقًا لنص الفقرة (ب) من نظام المحكمة التجارية متى ما اتخذت شكل المقاولة وبغض النظر عن طبيعة المعاملات التى يبرمها السمسار ؛ وذلك لأن النشاط المقصود بالتجارية هو نشاط التوسط الذى يكون تجاريًا فى جميع الأحوال (٤٦) .

ويختلف الوكيل بالعمولة عن الوكيل العادى فى كون الوكيل العادى يبرم التصرف القانونى باسم ولحساب موكله ، ويترتب على ذلك أن ما يترتب على التصرف من حقوق والتزامات تنصرف إلى الموكل مباشرة ولا يتحملها الوكيل إلا فى حالة تجاوزه لحدود الوكالة أو فى حالة خطئه أو تقصيره فى تنفيذ مهمته . أما الوكيل بالعمولة فإنه يبرم التصرف باسمه الخاص لحساب الموكل الذى ينقل إليه الوكيل بالعمولة ما يترتب على التصرف من آثار قانونية ، ويكون الوكيل بالعمولة هو الملتزم دون غيره تجاه من يبرم التصرف معه وأمام الغير عن الآثار القانونية التى يرتبها التصرف . كما أن الوكيل بالعمولة يكون عمله تجاريًا دائمًا متى ما اتخذ شكل مقاولة ، أما الوكيل العادى فلا يعتبر عمله تجاريًا حتى لو كان يقوم بعمل تجارى لحساب موكله ؛ لأن ما ينتج عن عمله ينصرف مباشرة إلى موكله (٤٧) .

وتختلف الوكالة بالعمولة عن السمسرة فى أن الوكالة بالعمولة لا تعتبر تجارية إلا إذا تمت مباشرتها على شكل المقاولة ، أما السمسرة فإنها تعتبر عملاً تجاريًا حتى لو تمت مرة واحدة ومن قبل شخص لا يحترف القيام بها ؛ لأنها تعتبر عملاً تجاريًا منفردًا . ويختلف الوكيل بالعمولة عن السمسار الذى تنحصر مهمته فى تقريب وجهات النظر بين أطراف العقد ولا تتعدى إلى أكثر من ذلك ، فلا يكون مسئولاً عن تنفيذ الالتزامات والحقوق الناشئة عن العقد . أما الوكيل بالعمولة فإنه يبرم العقد باسمه ولحساب موكله ، ويكون مسئولاً عن تنفيذ العقد الذى يبرمه لأنه أحد أطرافه . وتتفق الوكالة بالعمولة مع السمسرة فى أنهما تكتسبان الصفة التجارية من عملية التوسط ذاتها دون الأخذ فى الاعتبار طبيعة العملية المتوسط فيها (٤٨) .

والوكيل بالعمولة لا تربطه علاقة تبعية بالموكل . فهو ليس من موظفيه أو مستخدميه الذين يعملون تحت إشرافه ورقابته ويعاونونه فى تنفيذ أعماله ، والذين تعتبر أعمالهم مدنية ولا يلتزمون بالتصرفات التى يبرمونها مع الغير باسمه . كما لا يعتبر الوكيل بالعمولة ممثلاً تجاريًا للموكل الذى يعمل مقابل أجر لحساب الموكل مع احتفاظه باستقلاله الخاص . فالممثل التجارى يتعاقد باسم الموكل مباشرة وليس باسمه الخاص ، ويعتبر عمله تجاريًا متى ما كان يمارسه على شكل مقاولة المكاتب التجارية التى تقتضى أن يتخذ له إطارًا وتنظيمًا معينًا لممارسة أعمال التمثيل التجارى ، كأن يكون له مكتب يدير من خلاله أعماله ، ويكون لديه عمال أو مستخدمون يعاونونه ، أما إذا كان عمله لا يتخذ شكل المقاولة فيعتبر فى هذه الحالة عملاً مدنيًا ، كما يعتبر عمله مدنيًا أيضًا متى ما كان تابعًا لصاحب العمل ، إذ يعتبر فى هذه الحالة عاملاً تسرى عليه أحكام نظام العمل (٤٩) .

والوكالة بالعمولة تكون مجالاً رحبًا للتستر التجارى ؛ وذلك لأن ممارستها تقتضى من ناحية شكل المقاولة وما يتطلبه ذلك من وجود تنظيم على مستوى معين قد لا يتمكن الأجنبى من تحقيقه إلا بواسطة شخص مصرح له يستتر خلفه لممارسة هذا العمل ، ومن ناحية أخرى فإن طبيعة الوكالة بالعمولة نفسها وما تقتضيه من كون التعاقد يتم باسم الوكيل ، تجعل من يتفق مع الأجنبى للقيام بتصرف ما ، يحرص على أن يكون الأجنبى مصرحًا له القيام بمثل هذا التصرف ؛ ضمانًا لحقوقه التى يرتبها التصرف الذى يقوم به الأجنبى .

رابعًا – مقاولة النقل :

النقل هو تغيير مكان الأشخاص أو الأشياء (٥٠) . وقد نصت الفقرة (ب) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية على تجارية كل مقاولة أو عمل يتعلق بالنقل برًا أو بحرًا . ولم تُشر تلك الفقرة إلى النقل الجوى ؛ ويرجع ذلك إلى عدم وجوده وقت وضع التقنين الفرنسى ، كما لم تشر إلى النقل النهرى لسبب منطقى وهو عدم وجود أنهار جارية فى المملكة . ولكن الفقه اعتبر النقل الجوى عملاً تجاريًا متى ما اتخذ شكل مقاولة قياسًا على النقل البرى والبحرى (٥١) .

وتعتبر مقاولة النقل عملاً تجاريًا متى ما اتخذت شكل مقاولة سواء كان النقل للأشخاص أو للأشياء ، ومهما كانت الوسيلة المستخدمة لتنفيذه ، ومهما كانت صفة القائم به فردًا أو شركة خاصة أو مؤسسة عامة . وبناء عليه لا يعتبر عمل صاحب سيارة الأجرة عملاً تجاريًا إذا تولى قيادتها بنفسه لتخلف شرط المقاولة (٥٢) ، أما إذا عهد إلى غيره بقيادتها فإن عمله فى هذه الحالة يعتبر تجاريًا لتوافر عنصر المقاولة المتمثل فى دوام وتكرار استغلال السيارة وجهد السائق ، حتى ولو لم يحصل صاحب السيارة على تصريح بذلك من جهة الإدارة ، كما أنه يعتبر تجاريًا أيضًا لتوافر عنصر المضاربة على السيارة وعمل السائق .

والنقل من الأعمال الممنوع على الأجانب مزاولتها إلا بتصريح خاص ، وبناء عليه إذا قام الأجنبى بنقل الأشخاص أو الأشياء فيجب التفريق هنا بين حالة قيامه بالنقل بنفسه وبواسطة وسيلة نقله الخاصة ، أو أنه قام به بواسطة غيره . فإذا قام به بنفسه وبواسطة وسيلته الخاصة فإن عمله هذا لا يعتبر عملاً تجاريًا ، ولكن هذا لا يعنى عدم مخالفته للأنظمة الأخرى كأنظمة المرور أو أنظمة النقل العام التى تحظر على الأجنبى ذلك . أما إذا كان الأجنبى يمارس هذا العمل بواسطة غيره كأن يشترى وسائل النقل المختلفة ويقوم باستخدام السائقين لاستغلالها ، فإن عمله هذا يعتبر تجاريًا لتوافر عنصر المضاربة ، ولاتخاذه شكل المقاولة ، ولا يغير من ذلك عدم حصوله على الترخيص اللازم ، إذ إن ذلك يعتبر مخالفة أخرى بجانب مخالفة الأجنبى لمبدأ منع الأجانب من ممارسة التجارة .

خامسًا – مقاولة المحالّ والمكاتب التجارية :

ويسميها البعض وكالة الأشغال ، وهى المحالّ والمكاتب التى تقدم خدمات متنوعة للجمهور مقابل أجر (٥٣) ، مثل مكاتب تحصيل الديون ، وإدارة أملاك الغير ، ومكاتب التوظيف ، والإعلانات ، والسياحة ، والوكالات البحرية ، ومكاتب التعقيب والتخليص الجمركى ، ووكالات التأمين ، ووكالات الأنباء ، وغير ذلك (٥٤) .

وقد أسبغت الفقرة (ب) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية الصفة التجارية على أعمال المحالّ والمكاتب بالرغم من أن طبيعة أعمالها ليست تجارية تتعلق بتداول الثروات أو المضاربة عليها ، فهى لا تعدو أن تكون بيعًا أو تأجيراً للجهود والخدمات والخبرات مما يعتبر من قبيل الأعمال المدنية (٥٥) . مما يعنى أن تلك الأعمال تستمد

تجاريتها من احترافها [٥٦] . ويعلل إسباغ الصفة التجارية على تلك الأعمال برغبة المنظم فى حماية المتعاملين من غش أو تلاعب أصحاب هذه المحالّ والمكاتب التجارية ، وذلك عن طريق إخضاعهم لنفس النظام القانونى الذى يخضع له التجار من حيث الاختصاص القضائى ، وحرية الإثبات ، وإمكانية إشهار إفلاسهم عند توقفهم عن أداء التزاماتهم المالية [٥٧] .

وقد توسع القضاء الفرنسى فى مفهوم أعمال المحالّ والمكاتب التجارية لدرجة أنها أصبحت تشمل المكاتب الخاصة بإدارة العقارات وتأجيرها وبيعها ؛ وذلك للحد من عيوب عدم تجارية العمليات العقارية [٥٨] . ومما تجدر ملاحظته أن أعمال المحالّ والمكاتب التجارية لا تشمل مكاتب المهندسين والمحامين والمحاسبين وعيادات الأطباء ؛ لأنها تعتبر ـ كما رأينا ـ مهنًا حرة تخضع لأنظمة قانونية خاصة بها وليست أعمالاً تجارية [٥٩] .

ولا شك أن مقاولة المحالّ والمكاتب التجارية تعتبر فى المملكة مجالاً واسعًا لمخالفة مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة وللتستر التجارى أيضًا ؛ نظرًا لتعدد مجالاتها ، ولسهولة قيام الأجنبى بأعمالها عن طريق اتخاذ أكثر من وسيلة قانونية لممارسة تلك الأعمال كعقد العمل ، أو عقد الإدارة مع الاشتراك فى الأرباح .

سادسًا – مقاولة البيع بالمزاد :

تعتبر أعمال محالّ أو مكاتب البيع بالمزاد أى «الحراج» عملاً تجاريًا . ويقصد بالبيع بالمزاد كل بيع يتم لمن يقدم أعلى ثمن من الحاضرين فى مكان البيع مقابل أجر يكون فى العادة نسبة مئوية من قيمة المبيع ، ولا يغير من ذلك كون حضور البيع مقصورًا على فئة معينة أو مفتوحًا للجميع [٦٠] .

ولا تعتبر مقاولة البيع بالمزاد عملاً تجاريًا إلا إذا تمت على شكل مقاولة ، أى إذا تمت مباشرتها على سبيل الاحتراف . فالحرفة تعتبر أساس تجاريتها ، بالإضافة إلى أنها تتضمن نوعًا من الوساطة فى بيع وتداول الأشياء ، إضافة إلى توافر المضاربة فى هذه المحالّ والمكاتب على إيجاراتها وعمل المستخدمين فيها بهدف الحصول على ربح من وراء القيام بالبيع بالمزايدة . وبناء عليه إذا وقعت عملية البيع بالمزاد بشكل منفرد فإنها لا تعتبر عملاً تجاريًا [٦١] .

سابعًا - مقاولة إنشاء المبانى :

أسبغت الفقرة (د) من المادة الثانية من نظام المحكمة التجارية الصفة التجارية على مقاولة إنشاء المبانى ونحوها متى ما كان المقاول متعهداً بتوريد المؤن والأدوات اللازمة لها . والرأى مستقر على شمول النص لجميع المقاولات التى تعدل من حالة أو هيئة العقار ، كهدمه أو ترميمه ، وإنشاء الطرق والجسور ، ومد خطوط السكك الحديدية ، وشق أو حفر القنوات والمجارى ، وفتح الأنفاق ، ومد أسلاك الكهرباء والهاتف ، وغير ذلك (٦٢) .

وقد اقتصر النص على تقرير تجارية مقاولة إنشاء المبانى فى حالة قيام المقاول بتوريد المؤن والأدوات اللازمة لها ، إلا أن القضاء الفرنسى والمصرى اتفقا على اعتبار هذه المقاولة تجارية حتى لو اقتصر دور المقاول على تقديم العمال فقط ؛ وذلك لأن العمل يصح أن يكون محلاً للمضاربة (٦٣) . أما إذا اقتصر دور المقاول على إدارة العمل فقط فإن المقاولة تكون فى هذه الحالة مدنية وليست تجارية لانتفاء الشرط الذى قرره النص . وتأخذ نفس الحكم أعمال المكاتب الهندسية التى يقتصر دورها على وضع التصاميم والرسوم الهندسية دون أن تقوم بتنفيذها .

نتائج البحث :

تبرز لنا من خلال هذا البحث العديد من النتائج التى يمكن تلخيص أهمها فى الآتى :

١ - إن تحديد ما يعتبر عملاً تجارياً يظل خاضعًا لمعايير قانونية واقتصادية مختلفة . فقد رأينا أن الأساس لتجارية الأعمال التى تناولناها فى البحث تختلف من عمل إلى آخر .

٢ - يقع عبء تحديد تجارية الأعمال فى الدرجة الأولى على المنظم حيث ينبغى أن يتخذ آلية مرنة معينة تسمح بتحديد تجارية أية عمل من عدمها ، كأن يعهد إلى جهة معينة - كوزارة التجارة مثلاً - بمهمة تحديد تجارية ما يستجد من أعمال أولاً بأول .

٣ - يمكن الاسترشاد بالقضاء أو الفقه القانونى فى تحديد الأعمال التجارية نظراً لاختلاف وجهات النظر بين القضاة وفقهاء القانون وبين بعضهم البعض حول تجارية بعض الأعمال .

٤ ـ بعض الأعمال التجارية المنفردة تعتبر مجالاً رحبًا وواسعًا لمخالفة مبدأ منع الأجانب من مزاولة التجارة وتخرج فى نفس الوقت من رقابة الجهات المكلفة بتطبيق هذا المبدأ لعدم تصور تجارية هذه الأعمال ، كشراء المنقول من أجل إعادة بيعه ، أو السمسرة بالنسبة للسمسار ، مما يستدعى التدريب القانونى المكثف لمنسوبى تلك الجهات على تكييف الأعمال التجارية وتمييزها عن غيرها .

٥ ـ أهمية إسباغ الصفة التجارية فى المملكة على بعض الأعمال التى تعتبر مدنية كالزراعة والصناعات الاستخراجية .

٦ ـ أهمية تصحيح الوضع القانونى لأعمال العقارات وتغيير الواقع الذى يجرى عليه العمل باعتبارها أعمالاً مدنية فى جميع الأحوال ، فى حين أن النص النظامى أخرج شراء العقار من أجل بيعه أو تأجيره من دائرة الأعمال المدنية وأسبغ عليه الصفة التجارية .

٧ ـ يتعين على الجهات المختصة فى المملكة إعادة النظر فى قبول وكالة الأجنبى بحيث يمنع توكيل السعودى أو الأجنبى المصرح له بمزاولة التجارة للأجنبى غير المصرح له ، ويكون هذا المنع منعًا مطلقًا وشاملاً .

الهوامش

(١) د. محمد فريد العريني : **القانون التجاري** ، الجزء الأول ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ١٩٩٥م ، ص (١١٢) .

(٢) – د. محمد الجبر : **القانون التجاري السعودي** ، الطبعة الرابعة ، ١٤١٧هـ ، ص (٤٨) .

– د. مصطفى طه : **القانون التجاري** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ١٩٩٦م ، ص (٤٧) .

– د. سعيد يحيى : **الوجيز في النظام التجاري السعودي** ، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، جدة ١٤٠٣هـ ، ص (٣٥) .

(٣) – د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص ص (٤٩ – ٥٣) .

– د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٤٩) .

– د. سعيد يحيى ، المرجع السابق ص (٣٥) .

(٤) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٥٢) .

(٥) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٥٥) .

(٦) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ص (٥٢) .

(٧) – د. سعيد يحيى ، المرجع السابق ، ص (٣٩) .

– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٥٥) .

(٨) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٢) .

(٩) – د. زهير كريم : **مبادئ القانون التجاري** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ١٩٩٥م ، ص (٣٥) .

– د. محمد العريني ، المرجع السابق ، ص (١١٨) .

(١٠) د. أكثم الخولي : **القانون التجاري السعودي** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٣٩٣هـ ، ص (٢٩) .

(١١) مصطفى رضوان : **مدونة الفقه والقضاء في القانون التجاري** ، الجزء الأول ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ص (٣٤) .

(١٢) د . محمد العريني ، المرجع السابق ، ص (١٢٢) .

(١٣) CODE DE COMMERCE , DALLOZ ,1988-1989, p. (1154).

(١٤) د . محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (١٧٧) .

(١٥) د. محمد العريني ، المرجع السابق ، ص (١٢٠) .

(١٦) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٥٨) .

(١٧) د. محمد الجبر ، المرجع سابق ، ص (٥٧) .

(١٨) – د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٢٥) .

– د. عاشور عبد الحميد : **دروس فى القانون التجارى** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص (٦٣) .

(١٩) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٥٧) .

(٢٠) – د. سعيد يحيى ، المرجع سابق ، ص (٣٩) ،

– د. محمد الجبر ، المرجع سابق ، ص (٥٥) .

(٢١) د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٢٨) .

(٢٢) د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٣٠) .

(٢٣) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٥٧) .

(٢٤) – د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٢٨) .

– مصطفى رضوان ، المرجع السابق ، ص (٣٥) .

(٢٥) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٥٨) .

– د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٣١) .

– د. محمد علم الدين : **القانون التجارى** ، بدون بيانات للنشر ، ص (٥٨) .

(٢٦) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٠) .

(٢٧) د. محمود بريرى : **قانون المعاملات التجارية السعودى** ، الجزء الأول ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢هـ ، ص (٥٤) .

(٢٨) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦١) .

(٢٩) د. محمد إسماعيل : **النظام القانونى للاستثمار الأجنبى فى المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٩٩٤م ، ص (٩٠) .

(٣٠) د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٤١) .

(٣١) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٢) .

(٣٢) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٣) .

(٣٣) – فى هذا المعنى انظر : د. عبد الله العمران : **الأوراق التجارية فى النظام السعودى** ، الطبعة الثانية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٦هـ ، ص (١٠) .

– د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٤٣) .

– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٣) .

(٣٤) – د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٥٧) .

– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٠) .

(٣٥) د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٥٢) .

(٣٦) – د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٥٢) .

– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٠) .

(٣٧) د. عزيز العكيلى : **القانون التجارى** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ص (٦٨) .

(٣٨) – د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٥٩) .

– د . محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٦٨) .

(٣٩) – د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٦٠) .

– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٧٠) .

(٤٠) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٧٤) .

(٤١) د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٧٨) .

(٤٢) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٧٧) .

(٤٣) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٢) .

– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٧٦) .

– د. عزيز العكيلى ، المرجع السابق ، ص (٦٩) .

– د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٩٠) .

(٤٤) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٢) .

(٤٥) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٧٦) .

(٤٦) – د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٤٤) .

– د. محمد علم الدين ، المرجع السابق ، ص (٧٠) .

(٤٧) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٧٩) .

(٤٨) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٧٨) .

(٤٩) د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨١) .

(٥٠) د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٤٤) .

(٥١) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨١) .

– د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٤٤) .

(٥٢) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٢) .
– د. سعيد يحيى ، المرجع السابق ، ص (٥٦) .
(٥٣) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٤) .
– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨٠) .
– د. سعيد يحيى ، المرجع السابق ، ص (٥٦) .
(٥٤) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨٠) .
(٥٥) – د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (١٩٩) .
– د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٤) .
(٥٦) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
(٥٧) – د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
– د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٤٥) .
(٥٨) – د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٤) .
– د. محمد العرينى ، المرجع السابق ، ص (٢٠٠) .
(٥٩) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
(٦٠) – فى هذا المعنى انظر : د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٥) .
– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨٢) .
(٦١) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
(٦٢) د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨١) .
(٦٣) – د. محمود بريرى ، المرجع السابق ، ص (٤٦) .
– د. مصطفى طه ، المرجع السابق ، ص (٨٦) .
– د. محمد الجبر ، المرجع السابق ، ص (٨٣) .

المـــراجـــع

١ – د. أكثم الخولي : **دروس في القانون التجاري السعودي** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٣٩٣هـ .

٢ – د. زهير كريم : **مبادئ القانون التجاري** ، مكتبة دار الثقافة للنشروالتوزيع ، عمان ١٩٩٥م .

٣ – د. سعيد يحيى : **الوجيز في النظام التجاري السعودي** ، الطبعة الرابعة ، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع ، جدة ١٤٠٣ هـ .

٤ – د. عاشور عبد الحميد : **دروس في القانون التجاري** ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

٥ – د. عبد الله العمران : **الأوراق التجارية في النظام السعودي** ، الطبعة الثانية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٦هـ .

٦ – د. عزيز العكيلي : **القانون التجاري** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .

٧ – د. محمد الجبر : **القانون التجاري السعودي** ، الطبعة الرابعة ، ١٤١٧هـ .

٨ – د. محمد العريني : **القانون التجاري** ، الجزء الأول ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ١٩٩٥م .

٩ – د. محمد علم الدين : **القانون التجاري** ، بدون بيانات للنشر .

١٠ – د. محمود بريري : **قانون المعاملات التجارية السعودي** ، الجزء الأول ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠٢هـ .

١١ – د. مصطفى رضوان : **مدونة الفقه والقضاء في القانون التجاري** ، الجزء الأول ، منشأة المعارف ، الإسكندرية .

١٢ – د. مصطفى طه : **القانون التجاري** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ١٩٩٦م .

● الإدارة العامة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٠ هـ
● يوليه ١٩٩٩ م

تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية : دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين *

أ . عجلان بن محمد الشهرى **

المقدمة :

يعتبر المديرون فى الأجهزة الحكومية على اختلاف مواقعهم التنظيمية هم المسؤولون عن تخطيط مستقبل المنظمة الإدارية ، وتوجيه المرؤوسين ، والإشراف عليهم ، ومراقبة أدائهم ، وهم أداة التطوير الشامل فى الجهاز الحكومى ، ومن هذا المنطلق يجب الاهتمام بهم وذلك بتنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو العمل .

لقد ألقى ذلك أهمية بالغة على عاتق الأجهزة الحكومية فى ظل ظروف التغير السريع فى البيئة والتطورات التقنية ، حيث أصبح حاجة أساسية ومستمرة ، ولاسيما فى المملكة العربية السعودية التى توسعت فى قطاع الخدمات الحكومية خلال العقدين الماضيين ، الأمر الذى أدى إلى زيادة عدد الموظفين وما نتج عنه من معوقات كثيرة سواء على مستوى الإنتاجية أو الأداء أو السلوك ، مما يتطلب جهود تطوير متكاملة داخليًا وخارجيًا للحد من هذه المعوقات ، ولتحقيق أداء العمل وبالتالى زيادة الإنتاجية .

ويأتى ذلك التطوير داخليًا (على رأس العمل) وذلك بإتاحة مزيد من الفرص للنمو والتقدم الوظيفى بتكليف المديرين بمهام وواجبات وظيفية خلال فترات متفاوتة لأحد الأنشطة ، وشغلهم لمناصب إدارية مؤقتًا إضافة لمهام وظائفهم الحالية ، وإحداث مناصب إدارية مساعدة ، وتعريفهم بمستقبل الوظيفة التى ينتمون إليها ، ومتطلبات التقدم الوظيفى فيها وكيفية اكتسابه .

---

* ملخص رسالة الماجستير التى حصل عليها الباحث من جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العامة .

** عضو هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة ، ومدير إدارة الإعداد والمتابعة ، مركز البحوث والدراسات الإدارية .

إن تطوير المديرين له انعكاسات إيجابية على الأجهزة الحكومية وعلى المديرين أنفسهم بتنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهات الإيجابية نحو العمل - خصوصاً فيما يتعلق بالتطوير على رأس العمل - وذلك بتبنى الأجهزة الحكومية لأساليب وبرامج تهدف إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات المديرين ، لذلك كانت هناك حاجة ملحة فى الأجهزة الحكومية إلى تبنى أساليب تطوير داخلية تساعد على تطوير المديرين ؛ لما لتلك الأساليب والبرامج من آثار إيجابية فى مجالات مختلفة ، مثل : رفع مستوى أداء الجهاز الحكومى ، ورفع مستوى الإنتاجية ، وتنمية الاتجاهات الإيجابية بين المديرين والموظفين ، وتحقيق الرضا والانتماء الوظيفى .

مشكلة الدراسة :

يعتبر تطوير المديرين من أهم الموضوعات التى تُطرق فى مجال الإدارة ، ومرد ذلك الاهتمام يكمن فى الدور الذى يقوم به المدير من خلال عمله فى وضع وتنفيذ أهداف المنظمة ، وبالتالى فإن نجاح المدير فى القيام بهذا الدور يستلزم أن يكون لديه المعارف والمهارات الأساسية لأداء عمله ، ومن ثم فقد بدأت الإدارة فى تبنى أساليب ووسائل تهدف إلى تطوير معارف ومهارات واتجاهات المديرين تساعدهم على أداء وظائفهم الحالية ، أو تعدهم لتولى وظائف فى المستقبل .

ولقد اهتم الباحثون بتلك الأساليب والوسائل التى تنمى معارف ومهارات المديرين ، غير أن أغلب جهودهم تركزت حول دراسة بعض تلك الأساليب والوسائل الخارجية ، مما ترتب عليه قلة الدراسات والأبحاث فى موضوع تطوير المديرين داخليًا - على رأس العمل - المتمثل فيما تقدمه الأجهزة الحكومية من وسائل وأساليب داخلية للارتقاء بمعارف ومهارات المديرين ، مثل : التدوير الوظيفى ، وإحداث المناصب الإدارية المساعدة ، وكل ما يساعد المديرين فى التخطيط لنموهم الوظيفى .

ولما كانت الدراسات الميدانية فى هذا المجال لا تزال محدودة - فى العالم العربى عامة وفى المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص - ومن منطلق أهمية تطوير المديرين ، تأتى هذه الدراسة الميدانية لتتناول شريحة تعتبر من أهم شرائح مجتمع العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية . فالمدير هو العقل المدبر لأى وحدة إدارية ، والاهتمام بتنميته وتطويره يجب أن يأتى فى مقدمة الاهتمامات بتنمية الموارد البشرية ، مما استلزم إلقاء الضوء على ما تبذله الأجهزة الحكومية من جهود

فى تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين على رأس العمل ، وذلك من خلال التعرف على تلك الأساليب ، والعوامل التى تؤثر فى مدى تبنى الأجهزة الحكومية لتلك الأساليب ، وكذلك اتجاهات المديرين نحو تلك الأساليب ، والعوامل التى تحد من تطويرهم داخليًا فى الأجهزة الحكومية ، وذلك بتقديمها للباحثين والممارسين باعتبارها من الدراسات الاستطلاعية التى تبين وضع المديرين فى الأجهزة الحكومية – على رأس العمل – ومدى الحاجة إلى تطويرهم .

أهمية الدراسة :

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من مرتكزين أساسين هما : أنها موجهة إلى شريحة مهمة من العاملين فى الأجهزة الحكومية ، وهم المديرون ذوو المراتب العليا ، وما يمثله أولئك من أهمية كبيرة فى الأجهزة الحكومية . وإن ما قد ينبثق عن هذه الدراسة من نتائج محددة وتوصيات واقتراحات سوف تسهم فى زيادة الاهتمام بتنمية المديرين على أساس تخطيط علمى سليم . كما أن الأهمية الثانية التى يمكن أن تضيفها هذه الدراسة هى تسليط الضوء على الأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين بها للقيام بوظائفهم الحالية بكفاءة وفاعلية ، وإعدادهم لتولى وظائف مستقبلية .

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع تطوير المديرين باعتباره من الموضوعات التى تلقى اهتمامًا كبيرًا من الباحثين ، حيث إن المديرين يمثلون جوهر الإدارة ، وبالتالى فإن تبصير هؤلاء المديرين والأجهزة الحكومية التى ينتمون إليها بأساليب تطويرهم داخليًا وتطويرهم على هذا الأساس ، يجب أن ينظر إليه على أنه من أهم الاستثمارات التى تقوم بها الأجهزة الحكومية فى تحسينها لنوعية وكفاءة المديرين بها ، مما ينعكس بالتالى على المديرين أنفسهم وعلى الأجهزة الحكومية التى يعملون بها .

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الإضافات التى يتوقع أن تقدمها على المستوى العلمى ، فيما يتوقع أن تتوصل إليه من نتائج ذات فائدة فى وضع أبعاد لتطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية ، وعلى المستوى التطبيقى فيما يمكن أن يستفيد به المديرون فى الأجهزة الحكومية والمسؤولون عنهم وعن عملية تطويرهم ، وكذلك مخططو برامج تنمية الإدارة فى مؤسسات التدريب المختلفة .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلى :

١ - تحديد خصائص مجتمع المديرين فى الأجهزة الحكومية المركزية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، وتحليل المؤشرات الإحصائية المتعلقة بذلك .

٢ - تحديد أساليب تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية .

٣ - تحديد أهم المعوقات التى تحد من تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ، واتخاذ الحلول الممكنة حيالها .

٤ - تقديم التوصيات المناسبة التى تهدف إلى تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية .

أسئلة الدراسة :

تتلخص التساؤلات التى تدور حولها الدراسة فيما يلى :

١ - ما هى الأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين على رأس العمل ؟

٢ - ما هى اتجاهات المديرين حول الأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية فى تطويرهم ؟

٣ - ما هى العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين على رأس العمل ؟

٤ - ما هى العوامل التى تحد من تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية ؟

منهج الدراسة :

وفقًا لأهداف وأهمية الدراسة فإن المنهج المستخدم فى تطبيقها هو المنهج الوصفى المسحى ؛ وذلك للتعرف على الأساليب الداخلية لتطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية المركزية فى مدينة الرياض واتجاهات المديرين نحوها ، وأهم العوامل التى تعوق تطويرهم ، وكذلك العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى تلك الأساليب الداخلية ، وبالتالى وصفها وتشخيصها للخروج بتوصيات تجاهها ، وذلك عن طريق

فحص الأدب الإداري ذى العلاقة بالدراسة ، والاستطلاع الميدانى لآراء عينة من المديرين فى الأجهزة الحكومية .

مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة فى المديرين العامين فى الأجهزة الحكومية المركزية فى مدينة الرياض ومن فى حكمهم أو مستواهم والتى بلغت (٦٨) جهازًا حكوميًا مركزيًا ، ثم سحب الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تقدر بنسبة (٣٠٪) ، حيث بلغ عدد الأجهزة الحكومية (٢٠) جهازًا ، وقد اختار الباحث المديرين العامين فى الأجهزة الحكومية من شاغلى المراتب من (١١-١٤) ؛ وذلك بسبب توافر شروط الخبرة والتأهيل العالى وتفهم طبيعة أساليب التطوير ، ولأن المدير المستقصى قد تعرض لعدد من أشكال التطوير وأساليبه وبالتالى يكون قادراً على الإجابة عن أسئلة البحث ، وقد تحدد حجم عينة الدراسة بـ (٢١٩) مديراً .

أسلوب جمع وتحليل بيانات الدراسة :

اعتمد الباحث على الاستبانة (المرفقة) لجمع بيانات الدراسة ، والتى تضمنت جزأين رئيسين ، الأول منهما يحتوى على سبعة أسئلة خصصها الباحث للمعلومات الديموغرافية عن خصائص عينة الدراسة ، والجزء الثانى يشتمل على أسئلة الدراسة - من السؤال الثامن إلى السؤال العاشر - حيث خصص السؤال الثامن الذى يتضمن (٤١) متغيراً لبيان مدى تبنى الأجهزة الحكومية لأساليب تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية واتجاهات المديرين نحوها ، أما السؤال التاسع الذى يتضمن (٢٥) متغيراً فقد خصص للتعرف على العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين بها ، فى حين خصص السؤال العاشر الذى يتضمن (٢٦) متغيراً للتعرف على العوامل التى تعوق تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ، وتم استخدام برنامج (SAS) الإحصائى لمعالجة بيانات الدراسة ، حيث استخدمت بعض الأساليب الوصفية لتلخيص بيانات الدراسة وفق جداول تتضمن تكرارات ونسب إجابات عينة الدراسة ، كما استخدم اختبار (Z) للتعرف على ما إذا كان الوسط الحسابى لإجابات عينة الدراسة لمتغير معين فى اتجاه الموافقة أو عدم الموافقة . واعتمد

الباحث على اختبار التحليل العاملى ؛ لإظهار أهم العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين ، وكذا أهم العوامل التى تحد من تطوير المديرين داخلياً فى الأجهزة الحكومية .

الإطار النظرى للدراسة :

مفهوم تطوير المديرين :

تعتمد المنظمات الإدارية على المدير للقيام بالعملية الإدارية ؛ فهو المخطط والمنظم والموجه والمراقب . وإذا كانت كل هذه الأعباء تقع على كاهله ، فإنه من هذا المنطلق يصبح شخصاً مميزاً يجب الاهتمام بإعداده واختياره وتأهيله وتقويمه وتطويره ، وذلك بإعداد برامج خاصة بهم تهيئ لهم المجال العلمى والمناخ المناسب ، الذى يتيح لهم اكتساب قدرات ومهارات قيادية عن طريق الوقوف على مفهوم واضح للعملية الإدارية عموماً ، والقيادة الإدارية وطبيعة العمل والعوامل البيئية التى تؤثر فيها بشكل خاص ، والتعرض للخبرات الفردية والجماعية التى تسهم فى إكساب الفرد مهارات وخبرات معينة (١) .

إن برامج تنمية الإدارة العليا لا يمكن النظر إليها على أنها مجرد برامج تدريب نمطية ، تهدف إلى التدريب على أداء عمل معين ، أو صقل مهارات سبق اكتسابها فى إطار عملية إعادة التدريب ، ولكن باعتبارها إطاراً عاماً لتكوين وتنمية القدرات القيادية والمهارات الفكرية والإنسانية التى تهتم بإطار التفاعل الجماعى أكثر من اكتساب المهارات الفردية (٢) .

إن تطوير المديرين قد يعنى توفير الأعداد المناسبة من المديرين الأكفاء القادرين على تحقيق الأهداف المناطة بهم ، ويتوقف ذلك على وجود مفهوم دقيق يحدد المقصود بعملية التطوير هذه ، وسنستند فى مناقشتنا للمفهوم العام لتطوير المديرين إلى افتراض مفاده أن الإدارة مهنة (Profession) لا تختلف عن أى مهنة أخرى ، أى أن الإدارة ليست من تلك الأنواع من الأعمال التى يعتمد النجاح فيها على الممارسة والخبرة العملية القائمة على الذاتية التى يكتسبها الشخص ، بل هى علم له أصول ومبادئ يجب على المدير أن يحيط بها عن وعى وإدراك (٣) .

فالمدير لم يعد شخصاً يعتمد على بعض المهارات الشخصية الموروثة أو المكتسبة من التجربة العملية ، بل أصبح المدير شخصاً لا بد أن تتوافر فيه خبرات خاصة يكتسبها بالعلم والدراسة والتأهيل ، وتصقل تلك الصفات بالتدريب والتمرين ، وتنمى بالاحتكاك بظروف العمل الواقعية والاتصال المستمر بمراكز البحث والدراسات فى مجالات الإدارة المختلفة ، والاطلاع المستمر الدائب على كل جديد ومستحدث فى علوم الإدارة .

كما يعنى جميع الجهود والعمليات والأساليب لتطوير قدرات الفرد كمدير من خلال الخبرة فى الوظيفة وتقويم الأداء وحاجات التدريب ، ووضع برنامج تدريبى متكامل داخل الوظيفة وخارجها ، وتحسين وتقويم البرامج التدريبية (٤) ، وبالتالى فإن المفهوم العلمى لعملية تطوير المديرين يمكن أن يتلخص فى أنها عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى الاختيار السليم للمديرين والتدريب المنظم لهم ، سواء على رأس العمل أو خارجه ، والتثقيف والتقويم والتوجيه المستمرين (٥) .

المديرون وأهمية تطويرهم :

لعل من أهم الصعوبات التى تواجه الباحثين فى مجال الإدارة محاولة فهم مضمون مصطلح المدير ، وذلك يعود إلى تجريد المصطلح مما يوسع من دائرة استخدامه بطرق متعددة (٦) . فقد بين (زالزنيك – Zaleznick) أن المديرين معنيون دائماً بإيجاد نوع من التوازن بين الوظائف والعمليات التى يديرونها ، لذا فهم ميالون إلى تجنب المخاطرة ، والإبقاء على الواقع القائم ، والحد من الخيارات الكثيرة فى حل المشكلات التى تواجههم ، ومحاولة عمل الأشياء بطريقة صحيحة (٧) .

فى حين يرى (هيت – Hitt)" أن المدير هو الذى يسعى دائماً إلى التغيير" (٨) . كما يرى الفالح "أن المدير هو الذى ينظم الموارد البشرية المادية والمصادر التمويلية فى سبيل إنجاز أهداف محددة للتنظيم الذى يقوده . وإنجاز تلك الأهداف يحتاج إلى مقدرتين هما : المقدرة الفنية والمقدرة الإدارية ، وإلى جانب ذلك هناك مهارات إدارية من الضرورى أن يتصف بها المديرون" (٩) .

وعلى ذلك فالمديرون هم الأشخاص الذين يقودون المنظمات الإدارية ، ويتميز وضعهم هذا فى التنظيم تعددت الإجابات حول تحديد ماهيتهم وصفاتهم ، فيسود اعتقاد أن المدير هو الذى يشرف على كل صغيرة وكبيرة فى إدارته ، ويتخذ القرارات

ويعالج كافة المشكلات بما فى ذلك الأمور الروتينية المتكررة ، ويوقع جميع الأوراق أو على الأقل يؤشرها ، ولقد تعددت تلك المهام بناء على الأدوار التى يقوم بها . (١٠)

ولقد تنوعت تلك الإجابات أيضًا حول المدير كفرد ، تبعًا لاختلاف خلفيات المجيبين الحضارية والفكرية ، ففريق يتحدث عن مهارات فكرية وعقلية وإنسانية ، وفريق ثانٍ يتحدث عن أدوار يقوم بها المديرون ، وفريق ثالث يتحدث عن وظائف تتمثل فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة (١١) .

ومن خلال ذلك تبرز أهمية تطوير المديرين والارتقاء بهم ؛ لتوفير التأهيل والمقدرة والخبرات والموقع الوظيفى الذى يمكنهم من النظرة الشمولية فى إحداث التخطيط وتطوير الفعاليات التنظيمية ، والتأثير على العلاقات والسلوك بين مجموعة العمل بما يؤدى إلى تحقيق الأهداف (١٢) . ويعود تزايد الاهتمام بتطوير المديرين لأسباب عديدة ، من أهمها إدراك المنظمات الإدارية والأفراد لأهمية الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم ؛ نتيجة لاتساع وتعقد أنشطة الإدارة فى العقد الحالى ، وندرة الموارد البشرية وخصوصًا المديرين الأكفاء (١٣) . إن أجهزة التطوير وإداراتها المختلفة لم تكن قادرة على أداء تلك الرسالة ، فقد أصبح دورها هامشيًا ، لذا أصبح تطوير المديرين من القضايا الهامة فى الإدارة ، ولا تقتصر هذه الظاهرة على المجتمعات النامية بل تتعداها إلى المجتمعات المتقدمة (١٤) .

ومما سبق يتضح أن تطوير المديرين من أهم القضايا التى تواجهها المنظمات الإدارية فى العقد الحالى ، فنجاح التطوير الإدارى بمداخله المختلفة - ومنها الجانب الفردى الذى يركز على الأفراد - يحدد إلى مدى كبير فعالية التطوير ، وبدونه لن يكون هناك نمو وتقدم إداريين ، ومن هنا تبرز الحاجة إلى الفعالية الإدارية أو ما يشار إليه عادة بالقدرة الإدارية ، والتى يعتبر عدم توافرها معضلة رئيسة تعوق النمو والتطوير فى جميع المجالات ، سواء فى القطاع العام أو الخاص .

برامج تطوير المديرين :

لقد احتلت فكرة تطوير المديرين أهمية خاصة على اعتبار أن أى تحسن يمكن تحقيقه فى كفاءة وظائف القيادة من شأنه أن يضفى تأثيرًا ملموسًا على وظائف

المستويات الدنيا ، ومن شأنه أن يساعد على تأمين العدد الكافى من الإداريين فى المستويات العليا ، والذين يسهمون بدورهم فى إعداد وتأهيل المستويات الدنيا ، والسبب فى ذلك يرجع إلى النقص فى الإداريين وخصوصًا فى الدول النامية ، حيث ينقص الإداريين المهارات الإدارية ، بالإضافة إلى النقص فى عدد المستويات مقارنة بالأعداد الهائلة فى المستويات الأخرى [١٥] .

ويتفق معظم الباحثين والعاملين فى مجال الإدارة على أن مشكلات الإدارة تتزايد بازدياد حجم المنظمة وتعقيدها ، كما زادت بذلك أهمية المدير المحترف ، ومع ذلك فلا يوجد هؤلاء المديرون إلا بأعداد قليلة ، وعن طريق التدريب الإدارى يمكن توفيرهم بالأعداد والنوعيات المطلوبة ؛ لأن المديرين الذين يقعون فى مستوى الإدارة العليا ، الذين تصدأ قدراتهم الذهنية والقيادية بسهولة ، يطالبون الآن بالتدريب لتوسيع آفاقهم ، حتى يعدوا أنفسهم للتحديات الجديدة [١٦] .

إن سياسة تطوير المديرين تهدف إلى تحسين قدراتهم القيادية والإدارية والإنسانية لكى يؤدوا أعمالهم بطريقة أفضل ، كما تهدف إلى الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم ، وإتاحة الفرصة لهم للرقى والتقدم لتولى مناصب إدارية فى المستقبل ، ومن هذا المنطلق فبرامج التطوير كما هى مفيدة للمديرين فهى مطلب مهم للمنظمات الإدارية . ويتبادر إلى الذهن سؤال : لماذا يتم إعداد برامج لتطوير المديرين سواء كانت داخلية أو خارجية ؟ وللإجابة عن ذلك فهناك عدة أسباب ، منها : تعقد العملية الإدارية ، والطلب المتزايد على الإداريين ، والاتجاه المتزايد إلى استخدام المعارف والنظريات وإحلالها محل الأساليب اليدوية فى العمل [١٧] .

إن تطوير المديرين أمر يفرضه تقادم المعرفة . ويتأتى ذلك التطوير وفق عدة أساليب يمكن استخدامها فى توفير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات للمديرين ، وعادة ما تقسم تلك الأساليب إلى قسمين : الأول منها هو أساليب تستخدم أثناء العمل ، مثل : التناوب الوظيفى ، وإسناد العمل لمهام الخلفاء فى العمل ، وعن طريق اللجان ، والثانى تلك الأساليب التى تستخدم خارج العمل ، من خلال البرامج التدريبية والمناهج الدراسية كالمحاضرات ، والمؤتمرات ، والندوات ، والحلقات وورش العمل .

الدراسات السابقة :

لم ينل موضوع تطوير المديرين – على رأس العمل – فى الأجهزة الحكومية اهتمامات الباحثين والدارسين ، حيث نجد أن جُل اهتماماتهم ركزت على التدريب والتطوير والإصلاح الإدارى والتنمية الإدارية بصفة عامة . لقد اعتبر موضوع تطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين فى الأجهزة الحكومية – وعلى رأسهم المديرون – جزءاً من تطوير القوى العاملة ضمن التدريب وتخطيط وتقويم الأداء الوظيفى ، إلا أنه لم ينل أيضاً الاهتمام المناسب ، ولم يعط نصيبه من البحث والدراسة .

ولقد تطرق عدد من الدراسات إلى موضوع الرضا الوظيفى ، وجزء مما تبذله المنظمات الإدارية للعاملين لديها وخصوصاً المديرين . ونظراً لقلة الدراسات فى هذا الموضوع فسوف تتركز مراجعاتنا على بعض تلك الدراسات ذات العلاقة فى مضمونها بتطوير المديرين من حيث التقدم الوظيفى والنمو ومدى اهتمام المنظمات الإدارية بالعاملين ، وذلك على النحو التالى :

- أجرى (ممفورد – Mumford) دراسة تهدف إلى : معرفة انطباع المديرين عن أعمالهم من حيث العمليات التى تؤثر فى تطويرهم ، والاستفسار عن محاولة المنظمة تطوير المديرين بها . حيث قام الباحث بمقابلة (١٤٤) مشرفاً إدارياً فى (٤١) منظمة فى المملكة المتحدة . وقد بينت نتائج الدراسة أن ما يؤثر على المديرين هو : أن حاجة المنظمات الإدارية بقيمة أفضل للخبرات الإدارية الواقعية تجعلها عامل ضغط على المديرين ، كما أشارت الدراسة إلى أن بعض إدارات التطوير الإدارى فى معظم المنظمات التى تمت زيارتها ذات نشأة قصيرة لم تتجاوز (٥) سنوات ، فى حين كانت فى بعض المنظمات تتجاوز (٣٠) سنة ، إضافة إلى أن المداخل لتطوير المنظمات تبدلت ، حيث إن بعض المنظمات تتحرك بدون تخطيط وتنمية فى نشاطاتها ولم تحاول أن تحقق أهدافها ، وأخيراً فإن التغييرات التنظيمية ظهر أنها روتينية وتتعلق بالملكية فى القطاع العام والخاص وتغيير نمط الإشراف (المركزية واللامركزية) ، أما من حيث برامج تطوير المديرين فقد تبين أنها مكلفة كثيراً [١٨] .
- وفى دراسة أجراها (جميل جريسات – Jreisat) عن التغييرات الإدارية والمدير العربى فى المنظمات الإدارية ، كان ضمن تلك العوامل الفرص المتاحة للتقدم الوظيفى ، حيث كانت تلك الدراسة مقارنة بالمديرين الأمريكيين ، وقد استقصى

الباحث (٦٣) مديراً عربياً ، منهم (٥٨) رجلاً والباقى من السيدات ؛ وذلك لترتيب (١٣) دافعًا وعاملاً ، وقد كانت النتائج تشير إلى ما يلى : إن حاجات استخدام المعارف والمهارات وإتاحة ذلك جاءت فى المرتبة الثانية ، وجاء الأمن الوظيفى فى المرتبة الخامسة ، والفرص المتاحة للترقية فى المرتبة العاشرة . فى حين سأل الباحث (١٢٠) مديراً أمريكيًا كان منهم (٧٧) رجلاً ، و (٤٣) سيدة ، وقد أشارت النتائج إلى أن حاجة استخدام المعارف والمهارات كانت فى المرتبة الأولى ، وأن الأمن الوظيفى جاء فى المرتبة التاسعة ، كما أن الفرص المتاحة للترقية جاءت فى المرتبة الخامسة [١٩] .

- كما أجرت (كيلى – Kelly) دراسة عن المديرين العاملين ومدى تقدمهم الوظيفى باختلاف جنسهم ذكوراً أو إناثًا فى (٤٤) ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد بينت نتائج الدراسة أن قابلية التحرك إلى المراكز العليا تحدث للرجال بشكل أكثر من النساء ، كما أن هناك تشابهًا فى الولايات المتحدة من حيث تمثيل المرأة فى الرتب الإدارية مقارنة بالرجال باختلاف ذلك من ولاية إلى أخرى ، وبينت الباحثة أن تلك النتائج محددة بعدد من الاعتبارات ، منها أن المرأة إذا لم يكن لديها التزامات عائلية كبيرة فسوف تتاح لها الفرص للرقى إلى المستويات الإدارية العليا ، كما بينت الدراسة أن الرجال يعلمون أن المرأة قادرة على الأداء بشكل فعال فى المستويات الإدارية العليا ، لكن جنسها وخبرتها يعوقانها عن الوصول إلى تلك الرتب العالية ، وأوضحت الدراسة أن النساء يرقون إلى المستويات الإدارية وهن فى سن الشباب فى وقت وجيز مقارنة بالرجال الذين يأخذون وقتًا أكبر فى الترقى ، كما بينت الدراسة أنه ليس هناك اطراد فى التقدم على مستوى الرواتب ، إلا أن هذه الفجوة المؤثرة تعتبر ضيقة فى معظم الولايات المتحدة الأمريكية [٢٠] .
- وفى دراسة أجراها (محمود الفالح) عن المؤثرات الحضارية والثقافية على التطوير الإدارى فى المؤسسات العربية وتطبيقاتها فى الأردن ، استقصى الباحث (٣٠٠) فرد يشغلون مناصب إدارية مختلفة فى المستويات الإدارية ويعملون فى (٣٠) مؤسسة فى القطاعين العام والخاص فى الأردن ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى : أن هناك وعيًا أكثر لحاجة التطوير الإدارى فى المؤسسات التى تستخدم مديرين أكثر من غيرها ، وأن المهارات الفنية أقل أهمية بالنسبة للمديرين فى المستويات

العليا مقارنة مع المديرين فى المستويات الدنيا ، وأن الحاجة إلى المهارات الإدارية لكبار الإداريين تختلف عن حاجات التدريب للإداريين فى المستويات الأدنى ، حيث الأولويات تختلف حسب المستويات الإدارية ، وأن حاجات التدريب الحقيقية فى العديد من المؤسسات فى القطاعين العام والخاص غير معلنة ولا واضحة ، كما أنها غير محددة من قبل الإدارة العليا ، إلى جانب ذلك فإن برامج التدريب الحالية تغطى حوالى (٢٥٪) من الحاجات المدركة فقط ، وأن المؤسسات الأردنية تتبع لتدريب المديرين أربع طرق ، هى : التدريب على الوظيفة ، والتدريب داخل المؤسسة ، والتدريب خارج المؤسسة عن طريق معاهد التدريب الوطنية ، والتدريب خارج القطر [٢١] .

- كما أجرى (مصطفى أحمد تركى - ١٩٨٩م) دراسة لمعرفة الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت ، والتى كان من ضمن أهدافها التعرف على المناخ التنظيمى من حيث اهتمام التنظيم بالعاملين ، والإشراف ، ونوع الزملاء ، والاستقلالية ، وتأييد الزملاء ، وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٩٥) مديراً من القطاع الحكومى و(٩٦) مديراً من القطاع الخاص [٢٢] .

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين فى القطاع العام والمديرين فى القطاع الخاص يوجد بينهم فروق دالة على اهتمام التنظيم بالعاملين ومنهم المديرون ، حيث يرى قادة القطاع الخاص أن التنظيم يهتم بالعنصر البشرى وبالعاملين أكثر مما يرى قادة القطاع الحكومى ، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فروقًا دالة بين قادة القطاع الحكومى والخاص فيما يتعلق بالاستقلالية ، حيث يرى قادة القطاع الخاص أنهم يتمتعون باستقلالية فى العمل أكثر من قادة القطاع الحكومى ، ومن أمثلة ذلك الجملة التالية : "هذه المؤسسة تشجع العاملين على ممارسة مبادراتهم الذاتية" . أما عن التقدم الوظيفى فقد أشارت الدراسة إلى أن هناك فروقًا دالة بين قادة القطاعين العام والخاص ، حيث يرى قادة القطاع الخاص أن زملاءهم على قدر كبير من الوعى والثقافة والرغبة فى التقدم أكثر مما يرى قادة القطاع العام ، كما أن الفروق أظهرت أن القيادة تهتم بالعاملين فى القطاع الخاص أكثر من القطاع العام ، كما شملت الفروق أن العاملين الأكثر خبرة فى القطاع الخاص يقضون وقتًا كافيًا لمساعدة العاملين الجدد .

- وللتعرف على الخصائص والخلفيات الاجتماعية والعلمية والوظيفية لمديرى الشركات المساهمة ، أجرى (محمود الفالح) دراسة على عينة تتكون من (٣٠٠) مدير من مستويات إدارية مختلفة ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلى : أن أكثر من نصف عينة الدراسة من المديرين الأردنيين حاصلون على درجات علمية جامعية وأنهم أكثر تعلماً ، حيث ظهر أن لديهم الرغبة فى الالتحاق بالسلك التعليمى بصفة غير متفرغ ، وهذا مؤشر على جوانب التطور للمديرين ورغبة فى تنمية ذاتهم ، وقد بينت الدراسة أن المؤهلات العلمية أصبحت متطلباً كى يتبوأ صاحبها مراكز إدارية ، وتتوقع الدراسة أن يكون المديرون فى المستقبل أكثر تأهيلاً وتعليماً ، وأشارت الدراسة أن اختيار المديرين يتمثل فيمن تتوافر لديهم مؤهلات علمية عالية ، وأشارت الدراسة إلى أن هناك وظائف أكثر فائدة للمدير ليبدأ حياته الوظيفية بها وهى الوظائف الفنية والمهنية (٢٣) .
- وفى دراسة أجراها كل من (نبيل عبدالفتاح وأحمد الخابورى) عن أثر التطوير التنظيمى على فعالية القرارات الإدارية فى أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان ، كان من ضمن ما ركز عليه الباحثان الاستفسار من عينة الدراسة عن المعوقات التى تواجهها القيادة الإدارية فى سلطنة عمان ، وقد أشارت الدراسة إلى ما يلى : عدم توافر القيادات القيادية الكفؤة بالقدر والمستوى المناسبين ، وعدم سلامة طرق اختيار القادة الإداريين ، وعدم توافر الاستقرار الوظيفى للقيادات الإدارية ، واعتماد القيادات الإدارية على الخبرة الأجنبية بشكل واسع (٢٤) .
- كما أجرت (منيرة أحمد فخرو) دراسة عن الصعوبات التى تواجه إحلال النساء فى الوظائف الإدارية العليا فى منطقة الخليج . وقد ركزت فى أحد جوانبها على معوقات الارتقاء الوظيفى للمرأة إلى مناصب إدارية عليا ، حيث أشارت الدراسة إلى أن معوقات الارتقاء الوظيفى للمرأة فى الوظائف العليا هى : ليس هناك تشجيع من الرؤساء فى العمل ، واعتقاد الرؤساء من الذكور بعدم صلاحية المرأة للإدارة ، وتخوف الزملاء من الذكور من المنافسة المهنية ، وعدم وجود دعم اجتماعى من قبل زملاء العمل ، وتخوف الزملاء من الذكور من ترقى المرأة فى العمل (٢٥) .
- كما أجرى (محمد الحنيطى) أيضاً دراسة تهدف إلى التعرف على آراء المديرين فى المستويات الإدارية الثلاث (العليا ، الوسطى ، الدنيا) حول موضوع التطوير الإدارى

فى الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات العامة وشبه العامة فى الأردن ، وتركز هذه الدراسة على الأهداف والمشاكل والحلول التى تساعد فى تحسين أداء الأجهزة الحكومية ، وقد استقصى الباحث (٢٥٦) فرداً يعملون فى (٦٨) مؤسسة من القطاع العام ، وانتهت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها : أن الأجهزة الإدارية فى القطاع العام تعانى من نقص فى القوى العاملة المدربة ، وأنه ليس هناك تناسب بين الرواتب المدفوعة للعاملين وغلاء المعيشة ، وعدم مشاركة كافة المستويات الإدارية فى جهود التنمية واقتصارها على الإدارة العليا (٢٦) .

- وفى دراسة (ياسر العدوان) عن التطوير الإدارى - دراسة تقويمية لمستوى الإنجاز والفاعلية ، التى أجريت على (٤٨) وحدة تطوير إدارى يعمل بها (١٣٨) موظفاً ، كان من أهداف الدراسة معرفة مستوى الإنجاز لوحدات التطوير الإدارى ومن ذلك ما يتعلق بتنمية القوى البشرية ، وقد بينت الدراسة أنه كان (متوسطاً) لهيكلة التنظيم وإعادة التنظيم والتدريب أو تنمية القوى البشرية ، وكان (متدنياً) فى مجال تبسيط الإجراءات ، (ومتدنياً جداً) فى مجال التشريعات وتفويض الصلاحيات (٢٧) .
- كما أجرى كل من (قاسم جميل قاسم وعبدالرحيم الشاهين) دراسة حول تطوير أداء القيادات الإدارية العليا فى الأجهزة الاتحادية فى الإمارات العربية المتحدة ، وقد انتهت الدراسة إلى بيان رؤية للمديرين من أجل تطويرهم وعدم الاعتماد فقط على برامج التدريب ، ومنها : رفع الغبن الوظيفى عن طريق تحديد فترة زمنية للترقية ، والتحريك الدائم للمديرين ، بمعنى تغيير مواقعهم الوظيفية بشكل مستمر ، ومساعدة المديرين وإفساح المجال لهم للتنمية الذاتية ، وتحقيق الأمن الوظيفى للمديرين ومنحهم التقدير اللازم ، ووضع معايير خاصة بتقويم أداء المديرين (٢٨) .
- كما أجرى (ياسر العدوان وأحمد عبدالحليم) دراسة عن الرضا الوظيفى للإدارة الوسطى فى أجهزة الإدارة العامة فى الأردن . وكان من ضمن جوانب قياس رضا عينة الدراسة جانب فرص التقدم الوظيفى التى تتاح لهم ، حيث أشارت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفى لعينة الدراسة عن فرص الترقية التى تتاح لهم كان متوسطاً (٢٩) .
- ولمعرفة أهمية فرص النمو الذى تتيحه الأجهزة الحكومية من وجهة نظر المديرين ، قام (على عبدالوهاب) بدراسة حول اتخاذ القرارات فى المملكة العربية السعودية ،

وكان جزء من استفتاء الدراسة يتعلق بدوافع المديرين وإشباع حاجاتهم ، وقد كانت عينة الدراسة تتألف من (٨٠) من المديرين السعوديين العاملين فى الوزارات والأجهزة الحكومية . قسم الباحث عينة الدراسة إلى مجموعتين هما : المديرون الذين حصلوا على تدريب فى اتخاذ القرارات خلال سنة قبل إجراء الدراسة ، والمديرون الذين لم يحصلوا على تدريب . وقد بينت الدراسة أن المديرين الذين حصلوا على تدريب فى اتخاذ القرارات يعتبرون احترام النفس والتقدير من قبل الآخرين أهم حاجة يليها ضمانات العمل ، ثم فرص الترقية التى يتيحها الجهاز الحكومى ، ويليها التحقيق الذاتى ، ثم العلاقة مع الزملاء ، ثم الرواتب ، أما ظروف العمل فقد كانت أقل الحاجات أهمية .

كما بينت الدراسة أن المديرين الذين لم يحصلوا على تدريب يعتبرون ضمانات العمل فى الدرجة الأولى من الأهمية ، يليها فى ذلك احترام النفس والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين ، ثم العلاقة مع الزملاء والتحقيق الذاتى ، ثم فرص الترقية التى يتيحها الجهاز الحكومى ، أما ظروف العمل فإنها أيضًا كانت أقل الحاجات أهمية [٣٠] .

- ولمعرفة فرص التقدم الذى تتيحه الأجهزة الحكومية لموظفيها ومن بينهم المديرون أجرى (ناصر العديلى) دراسة عن الرضا الوظيفى ، وقد شملت عينة الدراسة (٢٢٤) من موظفى القطاع الحكومى (مديرون وموظفون فى مختلف المستويات والأعمال الوظيفية) فى الأجهزة الحكومية ، وقد كان من أهداف الدراسة التعرف على اتجاهات الموظفين إزاء وظائفهم فى الأجهزة الحكومية التى يعملون بها ومدى رضاهم عن بعض العوامل والتى منها فرص الترقية التى تتاح لهم فى الأجهزة التى يعملون بها . وقد بينت الدراسة - كما أظهره التحليل العاملى - أن فرص التقدم الوظيفى الذى تتيحه الأجهزة الحكومية جاء فى ترتيبه الخامس من بين تسعة عوامل رئيسة . كما أظهرت الدراسة أن رضا عينة الدراسة عن فرص التقدم والترقى فى الجهاز الحكومى للمستقصين من مديرين وغيرهم كان مستواه يقع ما بين الرضا المرتفع والرضا المنخفض [٣١] .
- ولمعرفة مدى إشباع الحاجات الإنسانية فى المنظمات الإدارية السعودية للمديرين ، أجرى (فريد عبدالفتاح زين الدين) دراسة على عينة من المديرين فى مدينة جدة تقدر

بـ (٢٥١) مديراً لاختبار مدى صحة فروض نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لماسلو على المديرين السعوديين ، وقد نتج عن الدراسة ما يلى : أن المديرين السعوديين ينظرون إلى حاجات الراحة النفسية ، وتحقيق الأهداف الشخصية ، والسلطة ، وتنمية وتطوير القدرات الشخصية ، والشعور بالاحترام والاعتزاز بالنفس على أنها أكثر الحاجات أهمية ، فى حين أن الحاجات الأقل أهمية تركزت فى الآتى : مساعدة الآخرين ، والاطمئنان إلى ضمان استمرار الوظيفة ، وفرص التعارف وتكوين الصداقة [٣٢] .

- وفى دراسة أجراها (محمد التويجرى) على (٤٣٥) من مديرى الشركات والمؤسسات فى المملكة العربية السعودية ؛ للتعرف على مدى إلمام الموظفين ومنهم المديرون بأهمية : الحاجات الأساسية ، الأمن والسلامة ، الانتماء ومخالطة الآخرين ، الاحترام ، تحقيق الذات) اعتماداً على نظرية ماسلو للتدرج الهرمى ، وقد ركز فى الدراسة على تساؤلين هما : ما هو المقدار الموجود حاليًا من هذه الحاجات الخمس؟ وما هو المقدار المفروض تواجده من هذه الحاجات الخمس؟ وقد أشارت الدراسة إلى : أن المديرين السعوديين من عينة الدراسة ترى أن هناك كمًا كبيراً من الاعتناء بالحاجات الأساسية بحيث كانت أكثر الحاجات المشبعة فى نطاق العمل ، تليها حاجة الأمن والسلامة ، ثم الانتماء ومخالطة الآخرين ، وتأتى حاجة الاحترام وتحقيق الذات فى المراتب الأخيرة ، أن المديرين السعوديين من عينة الدراسة ترى أن تحقيق الذات من الحاجات التى يجب أن تتوافر بكثرة حيث إنها تحتل الترتيب الأول من حيث المقدار المفروض وجوده ، تليها حاجة تحقيق الذات ، ثم حاجة الانتماء ، وحاجة الاحترام ، وحاجة الأمن ، والحاجات الأساسية على التوالى [٣٣] .

- وفى دراسة أجراها (إبراهيم بسيونى) كان من أهدافها معرفة مستوى النضج القيادى الذى وصلت إليه الإدارة السعودية ، وتحديد الإمكانيات والأساليب الفعالة لخلق وتنمية القيادات الإدارية ، وتحديد المحتوى التدريبى اللازم للقادة الإداريين ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن نتائج التحليل الإحصائى لم تُظهر أى فروق جوهرية فى النضج القيادى بين المديرين السعوديين وغيرهم إلا فى بعض مستويات محدودة بالمرحلة التمهيدية للنضج . وبيّن الباحث أن ذلك يوحى بتقدم المدير

السعودى فى هذا المضمار ، وفى الوقت نفسه يؤكد ضرورة بذل الجهود المطلوبة القيادات الإدارية الواعية وتنميتها ، وأثبتت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية بين المديرين تبعًا لحصولهم على دورات مكثفة فى التدريب الإشرافى وبخاصة فى مستويات النضج القيادى فى المرحلة التمهيدية . كما بين الباحث أن ذلك يؤكد ضرورة الاعتماد على التدريب لزيادة وتطوير النضج القيادى ، وعدم الاعتماد على التدريب على رأس العمل فقط والذى قد يحمل فى طياته أخطار أسلوب التجربة والخطأ (٣٤) .

– ولقياس رضا المديرين نحو التقدم المهنى الذى تتيحه لهم المنظمات الإدارية التى ينتمون إليها ، أجرى (لطفى راشد محمد) دراسة ميدانية للقيادة الإدارية فى بعض شركات قطاع الأعمال السعودى ، وقد كان من أهداف الدراسة التعرف على أولويات دوافع العمل لدى المدير السعودى وقياس رضا المدير نحو عدد من المتغيرات ومنها التقدم المهنى ، وقد بينت نتائج الدراسة أن أولويات دوافع العمل لدى عينة الدراسة هى : الرغبة فى الإنجاز وتحقيق نجاح شخصى ، والرغبة فى الحصول على دخل مرتفع ، والرغبة فى تحقق مركز اجتماعى مرموق ، والرغبة فى ممارسة تخصصى المهنى ، والرغبة فى الأمان والاستقرار الوظيفى ، والرغبة فى السلطة وتحمل المسؤولية ، والرغبة فى استمرار ملكية المؤسسة ، والرغبة فى تحمل المخاطر . أما من حيث قياس رضا المديرين نحو التقدم الوظيفى الذى تتيحه المؤسسة فقد بينت نتائج الدراسة أن المدير يشعر برضا مرتفع نحو تقدمه المهنى (٣٥) .

ملخص الدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها :

سيتم فى هذا القسم عرض ملخص الدراسة الميدانية وأهم نتائجها ، والتى ركزت على التعرف على المؤشرات الخاصة ببعض خصائص عينة الدراسة من المديرين ، وعلى أساليب تطوير المديرين المتبعة فى الأجهزة الحكومية ، وعلى مدى اعتماد المديرين على أنفسهم فى تطويرهم ذاتيًا ، وعلى اتجاهات المديرين نحو الأساليب التى تتبعها الأجهزة الحكومية التى يعملون بها لتطويرهم ، وإظهار كل من العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين بها ، والعوامل التى تحد

من تطوير المديرين داخل الأجهزة الحكومية ، ومن خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ، يمكن تلخيص أهم النتائج التى تم التوصل إليها على النحو التالى :

١ - خصائص عينة الدراسة :

أظهرت المؤشرات الخاصة ببعض خصائص عينة الدراسة من المديرين ، أن (٥٨٪) من عينة الدراسة تزيد خبرتهم على خمس عشرة سنة ، وأن (٤٨٪) تقريباً منهم تتراوح أعمارهم من (٣٦-٤٠) سنة ، وأن (٣١) منهم يشغلون المرتبة الحادية عشرة ، والحاصلين منهم على درجة الماجستير (٦٤٪) ، وأن (٥٢٪) يعملون فى الوزارات .

٢ - أساليب تطوير المديرين المتبعة فى الأجهزة الحكومية :

ركزت الدراسة على عدد من أساليب تطوير المديرين داخلياً وهى : التدوير الوظيفى ، وإحداث المناصب الإدارية المساعدة ، والتكليف للقيام بمهام وواجبات محددة ، والتعريف بمستقبل الوظيفة التى ينتمى إليها المدير . ولمعرفة آراء عينة الدراسة من المديرين فقد تم استقصاء آرائهم عن مدى تعرضهم لتلك الأساليب الداخلية لتطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية التى يعملون بها ، ومن إجاباتهم المختلفة تم حساب الوسط الحسابى والانحراف المعيارى ، حيث يظهر الجدول رقم (١) أن قيم الوسط الحسابى للأساليب الثلاثة : التدوير الوظيفى (٤.٣٣) ، إحداث المناصب الإدارية المساعدة (٣.٧٤) ، التكليف للقيام بمهام وواجباته محددة (٣.٥٩) ، أنها أكثر من (٣.٥٪) ، وهذا يعنى أن إجابات عينة الدراسة هى (موافق) وبعضها (موافق بشدة) * . ولاختبار أن الأوساط الحسابية السابقة تزيد على القيمة (٣.٥) ، تم استخدام اختبار (Z) وعند مستوى المعنوية (٥٪) يتبين أن قيم المتغيرات السابقة على التوالى هى : (١٧.٨) ، (٤) ، (١.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (١.٦٤٥) ، مما يعنى موافقة عينة الدراسة على أن الأجهزة الحكومية التى يعملون بها تتيح لهم على التوالى أسلوب التدوير الوظيفى ، وإحداث المناصب الإدارية والتكليف بمهام مؤقتة لتطويرهم على رأس العمل .

* تم تحديد القيمة (٣.٥) لأن متوسط المقياس من (١-٥) هو (٣) التى تقابل إجابة المدير بلا أدرى ، والقيمة (٣.٥) تدل أن متوسط الإجابات أقرب إلى الموافقة .

الجدول رقم (١)

بعض أساليب تطوير المديرين المتبعة فى الأجهزة الحكومية

المتغيرات	موافق بشدة		موافق		لا أدرى		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	التكرار	(٪)	التكرار	(٪)	التكرار	(٪)	التكرار	(٪)	التكرار	(٪)	التكرار	(٪)
يتم ممارسة أعمال إدارية مختلفة على فترات متفاوتة .	٦٨	٣١	١٣٩	٦٣,٥	٧	٣,٢	٥	٢,٣	صفر	صفر	٢١٩	١٠٠
هناك حركة مستمرة فى إحداث المناصب الإدارية المساعدة فى الجهة .	٢٨	١٢,٨	١٤٤	٦٥,٨	٨	٣,٦	٣٩	١٧,٨	صفر	صفر	٢١٩	١٠٠
يتم التكليف للقيام بمهام وظيفية أخرى فى الجهة .	١٩	٨,٧	١١٢	٥١,١	٦٩	٣١,٥	١٩	٨,٧	صفر	صفر	٢١٩	١٠٠
يتم التعريف بمستقبل الوظيفة التى ينتمى إليها .	٢٥	١١,٤	٧٠	٣٢	٢	٠,٩	٩٨	٤٤,٧	٢٤	١١	٢١٩	١٠٠

٤ – اتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير المتبعة فى الأجهزة الحكومية :

من ضمن أهداف الدراسة تسليط الضوء على اتجاهات المديرين نحو أساليب تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ، وذلك رغبة فى معرفة تلك الاتجاهات سواء أكانت إيجابية أو سلبية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين فى الأجهزة الحكومية يتمتعون باتجاهات إيجابية نحو أسلوب التدوير الوظيفى وأسلوب التكليف بمهام وواجبات محددة ، ونحو أسلوب إحداث المناصب الإدارية المساعدة فى الجهة التى يعملون بها ، ونحو بعض الجهود التى تبذلها الأجهزة الحكومية التى يعملون بها فى

سبيل تعريفهم بالوظيفة التى ينتمون إليها والمتمثلة فى التثقيف فيما يتعلق بالوظيفة ، مما يساعدهم على النمو الوظيفى ، كما يرى المديرين أن بعض الأساليب التى تتبعها الأجهزة الحكومية للتخطيط لمستقبلهم الوظيفى تعد قاصرة عن تحقيق طموحات المديرين ، وقد أظهر ذلك إجابات عينة الدراسة واختبار الوسط الحسابى والانحراف المعيارى وقيم اختبار (Z) ، ويلخص الجدول رقم (٢) أهم اتجاهات المديرين نحو أساليب تطويرهم وهى كما يلى :

الجدول رقم (٢)

ملخص أهم اتجاهات المديرين نحو أساليب التطوير المتبعة فى الأجهزة الحكومية

(التدوير الوظيفى ، إحداث المناصب الإدارية المساعدة ، التكليف ، التعريف بالوظيفة التى ينتمى إليها المدير)

إحداث المناصب الإدارية المساعدة	التكليف	التعريف بالوظيفة	التدوير الوظيفى
إعداد مديرى المستقبل	يزيد من الخبرات الإدارية للمدير	عدم تقديم متطلبات التقديم وظيفياً	يكسب المدير مهارات متنوعة
تولى مراكز إدارية فى المستقبل	يكسب المدير مهارات متنوعة	عدم مساعدة المديرين فى التقدم وظيفياً	يكسب المدير معارف متنوعة
اكتساب مزيد من الخبرات الإدارية	يكسب المدير اتجاهات إيجابية نحو العمل	عدم تعريف المديرين بفرص الترقية المتاحة	يزيد من قدرة المدير الإشرافية
	يكسب المدير معارف متنوعة	عدم معرفة كيفية التقدم وظيفياً	يحسن وينمى علاقات المدير
	يتيح فرصة أفضل للترقية	عدم التعريف بالخبرات الإدارية للمركز الإدارى المتقدم	يتيح فرصة أفضل للترقية
			يساهم فى إعداد مديرى المستقبل

٥ - العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين :

لتحديد العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية فى تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين ، طُلب من المديرين عينة الدراسة أن يجيبوا عن كل متغير فى الاستبانة حسب درجة القياس المستخدمة والتى تتفاوت من "موافق بشدة" (خمس درجات) إلى "غير موافق بشدة" (درجة واحدة) . ويظهر الجدول رقم (٣) أن متغير توافر المعارف والمهارات لدى المدير قد حاز على أعلى متوسط ، حيث بلغ (٤.٣٤) ، بينما حصل المتغير "أن يتم التكليف فى جهة عامة " على أقل متوسط ، حيث بلغ (٢.٧٩) ، وقد تم ترتيب المتغيرات بحسب المتوسط الحسابى حيث يعكس درجة قوة العبارة على عكس الانحراف المعيارى الذى يعكس درجة تباين أو تشتت آراء مفردات العينة .

الجدول رقم (٣)

العوامل التى تساعد على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية (مرتبة بحسب أهميتها)

ترتيب المتغير	مسمى المتغير	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (Z)
الأول	توافر المعارف والمهارات لدى المدير .	٤,٣٤	٠,٥٦	٢١
الثانى	العلاقة الإيجابية بين المدير ورئيسه .	٤,٣٣	٠,٦٤	٢٠,٧٥
الثالث	العلاقة الحسنة مع الرؤساء .	٤,٣١	٠,٦٤	٢٠,٢٥
الرابع	كفاءة المدير فى ممارسة أعمال سابقة .	٤,٢٩	٠,٦٧	١٥,٨
الخامس	توافر نظام معلومات متكامل عن المديرين فى الجهاز الحكومى (شخصية ، ووظيفية) .	٤,٢٦	٠,٧١	١٥,٢
السادس	معارف ومهارات المدير المتنوعة .	٤,٢٤	٠,٦٩	١٤,٨
السابع	توافر نظام معلومات متكامل عن الوظائف .	٤,٢	٠,٦٧	١٤
الثامن	تجانس مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .	٤,٢	٠,٧٢	١٤
التاسع	اهتمام الرؤساء الإداريين بإعداد المديرين .	٤,٢	٠,٩٨	١٠
العاشر	المسئولون فى الجهاز وتقديرهم لأهمية دور المديرين .	٤,١٦	٠,٧٧	١٣,٢
الحادى عشر	دعم الإدارة العليا لجهود التطوير .	٤,١٣	٠,٨١	١٢,٦
الثانى عشر	المرتبة الوظيفية للمدير .	٤,٠٧	٠,٦٨	١١,٤

تابع - الجدول رقم (٣)

ترتيب المتغير	مسمى المتغير	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (Z)
الثالث عشر	توافر الكفاءات الإدارية الفعالة فى الجهات والإدارات ذات العلاقة .	٤,١	٠,٩٤	١٠
الرابع عشر	التجانس بين عمل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .	٤,٠٤	٠,٨١	١٠,٨
الخامس عشر	التنسيق الجيد بين الجهات والإدارات ذات العلاقة .	٤,٠٠	٠,٩٥	٨,٣٣
السادس عشر	توافر الإدارات المختصة المسئولة عن أعمال التطوير .	٣,٩٨	١,١٤	٦
السابع عشر	توافر الكفاءات الإدارية فى الجهة .	٣,٩٥	٠,٨٣	٧,٥
الثامن عشر	توافر وسائل الاتصالات الفعالة فى الجهة (شفوية وكتابية) .	٣,٨٤	٠,٩٤	٥,٦٧
التاسع عشر	توافر شروط شغل الوظيفة المكلف بها .	٣,٧٩	٠,٩٥	٤,٨٣
العشرون	توافر المكافآت المادية .	٣,٥٢	١,٠٧	٠,٢٩
الحادى والعشرون	طبيعة العمل الإدارى الذى يمارسه المدير .	٣,٣٢	١,١١	٢,٢٥-
الثانى والعشرون	حجم الجهاز الحكومى .	٣,٢٨	٠,٩٩	٣,١٤-
الثالث والعشرون	حجم العمل فى الجهاز الحكومى .	٣,٢١	١,٠٩	٤,١٤-
الرابع والعشرون	نوع وطبيعة العمل فى الجهاز الحكومى .	٣,٢١	١,١١	٣,٦٣-
الخامس والعشرون	أن يتم التكليف فى جهة عامة .	٢,٧٩	١,٠٢	١٠,١٤-

ويبين الجدول رقم (٣) أن المديرين قد أعطوا (١٥) متغيراً من أصل (٢٥) متغيراً درجة الموافقة (أكثر من ٤) وهى : العلاقة الإيجابية بن المدير ورؤسائه ، العلاقة الحسنة مع الرؤساء ، كفاءة المدير فى ممارسة أعمال سابقة ، توافر نظام معلومات متكامل عن المديرين فى الجهاز الحكومى ، معارف ومهارات المدير المتنوعة ، توافر نظام معلومات متكامل عن الوظائف ، تجانس مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها ، اهتمام الرؤساء الإداريين بإعداد المديرين المسئولين فى الجهاز الحكومى وتقديرهم لأهمية دور المديرين ، دعم الإدارة العليا لجهود التطوير ، المرتبة الوظيفية للمدير ، توافر الكفاءات الإدارية الفعالة فى الجهات والإدارات ذات العلاقة ، والتجانس بين عمل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها ، والتنسيق الجيد بين الجهات والإدارات ذات العلاقة . كما يشير الجدول إلى أن هناك (٤) متغيرات لم يحدد المديرون رأيهم حولها حيث

حظيت بإجابات أقل من (٣.٥) إلى (٣.٢١) ، وتلك المتغيرات هى : طبيعة العمل الإدارى الذى يمارسه المدير ، وحجم الجهاز الحكومى ، وحجم العمل فى الجهاز الحكومى ، ونوع وطبيعة العمل فى الجهاز الحكومى . كما يشير الجدول إلى أن المديرين لم يوافقوا على متغير واحد وهو أن يتم التكليف فى جهة عامة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى له (٢.٧٩) . كما يبين الجدول السابق أن اختبار (Z) أظهر أن (٢٠) متغيراً من أصل (٢٥) قد حظوا بإجابات تزيد على (٣.٥) ، حيث تبين أن قيم (Z) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (١.٦٤) ، مما يعنى أن المديرين يوافقون على أن تلك المتغيرات تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطويرهم ، وتلك المتغيرات يمكن تصنيفها إلى ما يلى :

١ - عوامل تعود إلى المدير وجهوده الفردية فى تطوير ذاته من حيث المعرفة والمهارة ، وبناء العلاقات الحسنة مع زملائه ورؤسائه ، وكفاءته فى ممارسة أعمال سابقة ، وتوافر المؤهل المناسب ، والوضع الوظيفى المناسب ، وشروط شغل الوظيفة .

٢ - عوامل تتعلق بالجهار الحكومى من حيث توفير نظام معلومات متكامل عن المديرين والوظائف التى يشغلونها ، والاهتمام بإعدادهم على رأس العمل ، وتقدير دورهم فى تلك الأجهزة الحكومية ، والتنسيق بين الإدارات ذات العلاقة ، وتوافر الإدارات المختصة المسؤولة عن أعمال التطوير .

وللوقوف أكثر على أهم العوامل التى تساعد على تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية من وجهة نظر المديرين عينة الدراسة ، تم استخدام التحليل العاملى باستخدام طريقة التدوير المتعامد بحيث تؤخذ الأبعاد التى يبلغ فيها الجذر الكامن واحداً أو أعلى وفق مقياس " كايزر" .

وبعد تدوير المتغيرات تبين قيمة الارتباط العاملى بين المتغيرات والذى قبل فيه مستوى التشبع (٦٠٪) . وقد أظهر التحليل العاملى أن هناك سبعة عوامل رئيسة تبلغ مساهمتها فى تفسير العوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين (٦٩٪) تقريباً ويمكن تسميتها كما يظهرها الجدول التالى رقم (٤) :

الجدول رقم (٤)

الأسماء المقترحة للعوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين

ترتيب العامل	الاسم المقترح	قيمة التباين	قيمة الجذر الكامن
الأول	حجم الجهاز الحكومى .	٪١٣,١٤	٣,٥٣٣
الثانى	توافر نظم المعلومات المتكاملة عن المديرين والوظائف وتوافر الكفاءات الإدارية .	٪١٣,٤٦	٣,٣٦٦
الثالث	علاقات المدير الإيجابية مع رؤسائه ومرتبته الوظيفية .	٪٩,١٩	٢,٢٩٩٩
الرابع	الاهتمام بإعداد المديرين .	٪٨,١٥	٢,٠٣٨
الخامس	التجانس بين مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .	٪٨,٠٧	٢,٠١٩
السادس	توافر شروط شغل الوظيفة والمكافآت المادية .	٪٨,٠٣	٢,٠٠٨
السابع	معارف وعلاقات المدير المتنوعة .	٪٧,٨١	١,٩٥٢

وقد تشبع على العوامل الرئيسة السابقة عدة متغيرات ، يظهرها الجدول رقم (٥) ، حيث كشف التحليل العاملى أن العامل الأول حمل عليه المتغير حجم الجهاز الحكومى (٠,٧٥٤) فقط ، كما أن العامل الثانى حمل عليه المتغيرات التالية: توافر نظام معلومات متكامل عن المديرين فى الجهاز الحكومى – شخصية ووظيفية – (٠,٧٠٩) ، توافر نظام معلومات متكامل عن الوظائف (٠,٧٧٦) ، توافر وسائل الاتصالات الفعالة فى الجهة شفوية وكتابية (٠,٦٣٤) ، توافر الكفاءات الإدارية الفعالة فى الجهات والإدارات ذات العلاقة (٠,٧٢٤) ، المسؤولون فى الجهاز وتقديرهم لأهمية دور المديرين (٠,٦٣١) ، فى حين كشف التحليل العاملى أنه حمل على العامل الثالث المتغيرات التالية : العلاقة الإيجابية بين المدير ورؤسائه (٠,٨١٣) ، المرتبة الوظيفية للمدير (٠,٧٥٢) ، معارف ومهارات المدير المتنوعة (٠,٦٢٧) ، كما يظهر الجدول رقم (١٠) من ملحق الدراسة أن التحليل العاملى أظهر أن متغيرات العامل الرابع هى : دعم الإدارة العليا لجهود التطوير (٠,٧٩٧) ، اهتمام الرؤساء بإعداد المديرين (٠,٦٨٨) ، أما متغيرات العامل الخامس فقد كانت التجانس بين عمل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها (٠,٨١١) ، التجانس بين مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها (٠,٧٩٩) ، وكشف التحليل العاملى أنه قد حمل على العامل السادس المتغيران : توافر المكافآت

المادية (٠.٨٣٤) ، توافر شروط شغل الوظيفة المكلف بها (٠.٧٠٦) ، فى حين حمل على العامل السابع المتغيران : العلاقة الحسنة مع الرؤساء (٠.٦٨٧) ، توافر المعارف والمهارات لدى المدير (٠.٦٢٤) .

الجدول رقم (٥)

العوامل الرئيسية التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين ومتغيراتها والتشبعات المختلفة عليها (التشبعات أكثر من ٦٠٪)

م	المتغيرات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع
١	حجم الجهاز الحكومى .	٠,٧٥٤						
٢	توافر نظام معلومات متكامل عن المديرين فى الجهاز الحكومى (شخصية ، وظيفية) .		٠,٧٠٩					
٣	توافر نظام معلومات متكامل عن الوظائف .		٠,٧٧٦					
٤	توافر الكفاءات الإدارية الفعالة فى الجهات والإدارات ذات العلاقة .		٠,٧٢٤					
٥	توافر وسائل الاتصالات الفعالة فى الجهة .		٠,٦٣٤					
٦	المسؤولون فى الجهاز وتقديرهم لأهمية دور المديرين .		٠,٦٣١					
٧	العلاقة الإيجابية بين المدير ورؤسائه .			٠,٨١٣				
٨	المدير ومرتبة الوظيفة المكلف بها .			٠,٧٥٢				
٩	معارف ومهارات المدير المتنوعة .			٠,٦٢٧				
١٠	دعم الإدارة العليا لجهود التطوير .				٠,٧٩٧			
١١	اهتمام الرؤساء بإعداد المديرين .				٠,٦٨٨			
١٢	تجانس مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .					٠,٨١١		
١٣	التجانس بين عمل المدير وأعمال الوظيفة .					٠,٧٩٩		
١٤	توافر المكافآت المادية .						٠,٨٣٤	
١٥	توفر شروط شغل الوظيفة المكلف بها .						٠,٧٠٦	
١٦	علاقة الجسنة مع الرؤساء .							٠,٦٨٧
١٧	توافر المعارف والمهارات لدى المدير .							٠,٦٢٤
	الجذر الكامن Eigen Value	٣,٥٢٢	٣,٣٦٦	٢,٢٩٩	٢,٠٣٨	٢,٠١٨	٢,٠٠٨	١,٩٥٢
	التباين المشروح (المفسر) Percent of Varince	٪١٤,١٣	٪١٣,٤٦	٪٩,١٩	٪٨,١٥	٪٨,٠٧	٪٨,٠٣	٪٧,٨١

٦- العوامل التى تحـد من تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية .

لإظهـار العـوامل التى تحـد من تطوير المـديرين فى الأجـهـزة الحكومـيـة ، طُلب من المديرين عينة الدراسة أن يجيبوا عن كل مـتـغيـر فى الجدول رقم (٦) ، وفق مقـياس يندرج من "مـوافق بشـدة" (خمس درجات) إلى "غير مـوافق بشـدة" (درجة واحدة) . ويبين الجدول رقم (٦) أن مـتـغير "انعدام التـخـصص وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب" حصل على أعلى متوسط حيث بلغ (٤.٦) ، فى حين حصل متـغير "ازدياد عدد المديرين" على أقل متوسط حيث بلغ (٢.٩٧) .

الجدول رقم (٦)

العوامل التى تحد من تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية (مرتبة بحسب أهميتها)

ترتيب المتغير	مسمى المتغير	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (Z)
الأول	انعدام التخصص وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .	٤,٦	٠,٧٤	٢٢
الثانى	قلة الموارد المالية المخصصة للتطوير .	٤,٤٤	٠,٩١	١٥,٦٧
الثالث	الافتقار إلى وحدات تطوير ذات إمكانات مادية وبشرية .	٤,٣٩	٠,٨٦	١٤,٨٣
الرابع	الأنظمة والتشريعات الوظيفية وعدم تحديثها .	٤,٢٤	١,٠٢	١٥,٥٧
الخامس	ضعف الرغبة الذاتية لدى المدير فى التطوير .	٤,٢٤	٠,٨٤	١٢,٣٣
السادس	الاختيار غير المناسب لبعض المديرين .	٤,٢٤	٠,٩٢	١٢,٣٣
السابع	ضعف الشعور بالمسؤولية والانتماء للوظيفة .	٤,١٦	٠,٨٤	١١
الثامن	ضعف الوعى لدى المديرين بأهمية التطوير .	٤,١٥	٠,٨٣	١٠,٨٣
التاسع	ضعف التنظيم الإدارى .	٤,١٤	٠,٨٣	١٠,٦٧
العاشر	معايير تقويم الأداء الحالية غير فعالة .	٤,١٢	١,٠٠	٨,٨٦
الحادى عشر	تقلص فرص التطوير المتاحة .	٤,٠٨	٠,٨٩	٩,٦٧
الثانى عشر	عدم فعالية المعلومات المتوافرة عن التطوير .	٠٥,٠٤	٠,٨٥	٩,١٧
الثالث عشر	عدم الاهتمام بتحسين الوظيفة .	٠٥,٠٤	٠,٨٣	٩,١٧
الرابع عشر	انخفاض مهارات المديرين المكتسبة .	٤,٠١	٠,٨٢	٨,٦٧
الخامس عشر	ضعف اتجاهات المديرين نحو العمل .	٤	٠,٨٥	٨,٣٣

تابع - الجدول رقم (٦)

ترتيب المتغير	مسمى المتغير	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة (Z)
السادس عشر	ضعف التنسيق بين الوحدات ذات العلاقة .	٣,٩٩	٠,٧٧	٩,٨
السابع عشر	عدم تقدير المسؤولين عن المديرين لأهمية التطوير .	٣,٩٨	٠,٩٤	٨
الثامن عشر	عدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل .	٣,٩٦	٠,٧٦	٩,٢
التاسع عشر	قلة الحوافز المادية الدافعة إلى التطوير .	٣,٩٦	٠,٩٥	٧,٦٧
العشرون	عدم مشاركة جميع الوحدات الإدارية فى التطوير والاعتماد على جهود الإدارة العليا .	٣,٨٨	٠,٨٤	٦,٣٣
الحادى والعشرون	انخفاض معارف المديرين المتاحة .	٣,٨١	٠,٩٠	٥,١٧
الثانى والعشرون	عدم الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين .	٣,٧٩	٠,٨٦	٤,٨٣
الثالث والعشرون	ضعف التعاون بين المديرين داخل وخارج الجهاز الحكومى .	٣,٦١	١,١٤	١,٢٨
الرابع والعشرون	عدم تحديد الحاجة بدقة من المديرين .	٣,٥٨	٠,٩٧	١,١٤
الخامس والعشرون	انعدام التنافس بين المديرين .	٣,١٦	١,٠٨	-٤,٨٦
السادس والعشرون	ازدياد عدد المديرين .	٢,٩٧	١,٤٣	-٥,٨٩

وبقراءة الجدول رقم (٦) يُظهر أن (١٤) متغيراً من أصل (٢٦) متغيراً قد حظيت بموافقة عينة الدراسة ، حيث بلغت الأوساط الحسابية لتلك المتغيرات أكثر من (٣,٥) ، فى حين لم يحدد المديرون رأيهم حول متغير واحد ولم يوافقوا على آخر .

ويوضح اختبار (Z) أن القيم المحسوبة لـ (٢٢) متغيراً كما يظهرها الجدول رقم (٦) تزيد عن القيمة الجدولية (١,٦٤) ، مما يعنى أن المديرين يوافقون على أن تلك المتغيرات تحد من تطويرهم داخليًا فى الأجهزة الحكومية . ويمكن تصنيف تلك المتغيرات إلى العوامل التالية :

١ - عوامل شخصية تتعلق بالمدير نفسه من حيث ضعف الرغبة فى التطوير ، وضعف الشعور بالانتماء للوظيفة والمسؤولية نحوها ، وقلة الوعى بأهمية التطوير ، وانخفاض معارف ومهارات المدير المتاحة ، وانعدام التخصص ، وضعف الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة .

٢ - عوامل تنظيمية تتعلق بالأجهزة الحكومية من حيث عدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ، وقلة الموارد المخصصة للتطوير ، والافتقار إلى وحدات تطوير

ذات إمكانيات مادية وبشرية فعالة ، وعدم تحديث الأنظمة والتشريعات الوظيفية ، وعدم فعالية اختيار المديرين وضعف التنظيم الإدارى ، وعدم فعالية معايير تقويم الأداء الحالية ، وتقلص فرص التطوير المتاحة للمديرين ، ونقص المعلومات المتاحة ، وعدم الاهتمام بتحسين الوظيفة ، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة ، وعدم تقدير دور المديرين فى الأجهزة الحكومية ، وعدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل ، وعدم مشاركة جميع الوحدات الإدارية فى التطوير ، وعدم الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين فى الأجهزة الحكومية .

وللوقوف أكثر على أهم العوامل التى تحد من تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية من وجهة نظر المديرين عينة الدراسة ، تم استخدام التحليل العاملى باستخدام طريقة التدوير المتعامد بحيث تؤخذ الأبعاد التى يبلغ فيها الجذر الكامن واحدًا أو أعلى وفق مقياس " كايزر" ، وبعد تدوير المتغيرات تبين قيمة الارتباط العاملى بين المتغيرات ، والذى قبل فيه مستوى التشبع (٦٠٪) . واتضح من التحليل العاملى أن هناك سبعة عوامل رئيسة تبلغ مساهمتها فى تفسير العوامل التى تعوق من تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ما نسبته (٧٣٪) ، ويمكن تسميتها كما فى الجدول التالى رقم (٧) :

الجدول رقم (٧)

الأسماء المقترحة للعوامل التى تحد من تطوير المديرين داخليًا فى الأجهزة الحكومية

ترتيب العامل	الاسم المقترح	قيمة التباين	قيمة الجذر الكامن
الأول	عدم تحديث الأنظمة وانخفاض مهارات المديرين وانعدام التخصص لديهم .	٪١٣,٩	٣,٦١٦
الثانى	ضعف التعاون بين المديرين واتجاهاتهم نحو العمل .	٪١٣,٤٢	٣,٤٨٨
الثالث	عدم فاعلية معايير تقويم الأداء الحالية والاختيار غير المناسب لبعض المديرين .	٪١١,٦٩	٢,٠٤٠
الرابع	عدم فاعلية المعلومات المتاحة عن التطوير وضعف التنظيم الإدارى .	٪١٠,٤٩	٢,٧٢١
الخامس	عدم تحديد الحاجة بدقة من المديرين وانعدام التنافس بينهم .	٪٨,٧٢	٢,٢٦٨
السادس	ازدياد عدد المديرين وإنخفاض معارفهم المتاحة .	٪٧,٤٧	١,٩٤٢
السابع	عدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل وعدم تقدير المسؤولين لأهمية التطوير .	٪٦.٩٥	١,٨٠٨

وقد تشبع على العوامل الرئيسة السابقة عدة متغيرات ، يظهرها الجدول رقم (٨) ، حيث كشف التحليل العاملى أن العامل الأول حمل عليه المتغيرات وهى: الأنظمة والتشريعات الوظيفية وعدم تحديثها (٠.٧٢٢) ، انخفاض مهارات المديرين المكتسبة (٠.٧١٢) ، انعدام التخصص وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب (٠.٦٥٣) ، فى حين أن العامل الثانى قد حمل عليه المتغيرات ، ضعف التعاون بين المديرين داخل وخارج الجهاز الحكومى (٠.٨٥٥) ، ضعف اتجاهات المديرين نحو العمل (٠.٦٢٥) ، عدم الاهتمام بتحسين الوظيفة (٠.٦١٤) . وكشف التحليل العاملى أنه تشبع على العامل الثالث المتغيرات : معايير تقويم الأداء الحالية غير فعالة (٠.٨٥٧) ، الاختيار غير المناسب لبعض المديرين (٠.٧٦٦) ، عدم الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين (٠.٦٩٧) .

أما العامل الرابع فقد تشبع عليه المتغيران : عدم فاعلية المعلومات المتوافرة عن التطوير (٠.٧٣١) ، وضعف التنظيم الإدارى (٠.٦٧١) ، كما أظهر التحليل العاملى أنه حُمل على المتغير الخامس المتغيران : انعدام التنافس بين المديرين (٠.٨٦٧) ، عدم تحديد الحاجة بدقة من المديرين (٠.٧٥٨) ، كما كشف التحليل العاملى أنه تشبع على العامل السادس المتغيران : انخفاض معارف المديرين المتاحة (٠.٦٦٤) وازدياد عدد المديرين (٠.٦٣٩) ، كما كشف التحليل العاملى أن تشبع على العامل السابع المتغيران التاليان : عدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل (٠.٨٦٢) ، عدم تقدير المسؤولين عن المديرين لأهمية التطوير (٠.٦٣٣) ، وذلك كما يظهرها الجدول التالى رقم (٨) :

الجدول رقم (٨)

العوامل التى تحد من تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ومتغيراتها والتشبعات المختلفة عليها (التشبعات أكثر من ٦٠٪)

م	المتغيرات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع
١	الأنظمة والتشريعات .	٠,٧٢٢						
٢	انخفاض مهارات المديرين المكتسبة .	٠,٧١٢						
٣	انعدام التخصص وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .	٠,٦٥٣						
٤	ضعف التعاون بين المديرين داخل وخارج الجهاز الحكومى .	٠,٨٥٥						
٥	ضعف اتجاهات المديرين نحو العمل .		٠,٦٢٥					

تابع - الجدول رقم (٨)

م	المتغيرات	العامل الأول	العامل الثانى	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع
٦	عدم الاهتمام بتحسين الوظيفة .		٠,٦١٤					
٧	معايير تقويم الأداء الحالية غير الفعالة .			٠,٨٥٧				
٨	الاختيار غير المناسب لبعض المديرين .			٠,٧٦٦				
٩	عدم الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين .			٠,٦٩٧				
١٠	عدم فعالية المعلومات المتوفرة عن التطوير .				٠,٧٣١			
١١	ضعف التنظيم الإدارى .				٠,٦٧١			
١٢	انعدام التنافس بين المديرين .					٠,٨٦٧		
١٣	عدم تحديد الحاجة بدقة من المديرين .					٠,٧٥٨		
١٤	انخفاض معارف المديرين المتاحة .						٠,٦٦٤	
١٥	ازدياد عدد المديرين .						٠,٦٣٩	
١٦	عدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل .							٠,٨٦٢
١٧	عدم تقدير المسؤولين عن المديرين لأهمية التطوير .							٠,٦٣٣
	الجذر الكامن Eigen Value	٣,٦١٦	٣.٤٨٨	٣,٠٤١	٢,٧٢١	٢,٢٦٨	١,٩٤٢	١,٨٠٨
	التباين المشروح (المفسر) Percent of Varince	٪١٣,٩	٪١٢.٤٢	٪١١.٦٩	٪١٠,٤٩	٪٨,٧٢	٪٧,٤٧	٪٦,٩٥

التوصيات :

إن من ضمن أهداف هذه الدراسة تقديم التوصيات المناسبة والتى تهدف إلى تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ، وبناء على النتائج التى تم التوصل إليها ، تم رصد عددٍ من التوصيات والتى يمكن تبويبها على النحو التالى :

أ - التوصيات المتعلقة بالمديرين :

فيما يلى عدد من التوصيات تتعلق بالمديرين وهى على النحو التالى :

١ - يجب الاستمرار فى التثقيف الذاتى للمديرين وذلك بالاطلاع على كل ما هو جديد فيما يتعلق بشؤون الإدارة .

٢ - الالتحاق بدورات وبرامج تدريبية داخلية وخارجية ، مما يزيد من معارف ومهارات المدير الوظيفية .

٣ - بناء وتنمية العلاقات الإيجابية مع المديرين فى الجهاز الحكومى والأجهزة الحكومية الأخرى .

٤ - إدراك أهمية التطوير وعدم التفريط فيه .

٥ - إعداد نظام معلومات متكامل (شخصية ووظيفية) وتزويد الإدارات المختصة به .

٦ - الاهتمام بالوظيفة وبذل مزيد من الجهد لرفع مستوى أداء مهامها المختلفة .

ب - التوصيات المتعلقة بالأجهزة الحكومية :

فيما يلى عدد من التوصيات تتعلق بالأجهزة الحكومية وهى على النحو التالى :

١ - العمل على توفير نظام معلومات متكامل عن المديرين (شخصية ووظيفية) .

٢ - العمل على توفير نظام معلومات متكامل عن الوظائف فى الأجهزة الحكومية والاهتمام بتحسين تلك الوظائف وتوصيفها لوضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .

٣ - الاهتمام بإعداد المديرين من حيث حسن اختيارهم وطريقة تدريبهم وتقويمهم .

٤ - تطوير معايير تقويم الأداء الحالية .

٥ – إدراك أهمية تطوير المديرين .

٦ – تطوير الإدارات المختصة بأعمال التطوير وتزويدها بالإمكانات المادية والبشرية للقيام بأعمال التطوير بفاعلية .

٧ – التنسيق الفعال بين الإدارات فيما يتعلق بتطوير المديرين .

٨ – تحديث الأنظمة والتشريعات الوظيفية بما يخدم عملية التطوير الشاملة .

٩ – إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل .

١٠– تحديث التنظيم الإدارى لبعض الوحدات الإدارية بما يتماشى مع التطورات الحديثة فى المملكة العربية السعودية ومتطلبات التنمية الشاملة .

١١– إتاحة الفرصة بشكل أكبر لتطوير المديرين داخلياً وخارجياً .

١٢– تقدير أهمية دور المديرين فى الأجهزة الحكومية لكونهم الأداة التى يتم عن طريقها إدخال التطوير الشامل فى المنظمة الإدارية .

١٣– الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين .

١٤ – أن تقوم الإدارات العليا فى الأجهزة الحكومية بتبنى ودعم مشاريع التطوير المختلفة للمديرين .

١٥– الاهتمام بالتخطيط الوظيفى للمديرين فى الأجهزة الحكومية .

١٦– التحريك للمديرين من موقع وظيفى لآخر لإكسابهم المزيد من المعارف والمهارات .

١٧– مساعدة المديرين وإفساح المجال أمامهم للتنمية الذاتية .

١٨– تحقيق الأمن الذاتى للمديرين ومنحهم التقدير اللازم .

١٩– الاستفادة من الخبرات السابقة لمن شغل مناصب إدارية عليا فى تطوير معارف ومهارات المديرين الحالية .

٢٠– الاستفادة من المتخصصين فى الجامعات السعودية والمؤسسات التعليمية والتدريبية المختلفة لتطوير معارف ومهارات المديرين .

الهوامش

(١) حسين كامل الأسيوطي ومحمد عبدالمنعم خطاب : **التأصيل العلمي لتنمية القيادات الإدارية وتقييم تجربة ج . م . ع .** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية : القاهرة ، عمان ١٩٧١م ، ص ص ٢٣-٣٠ .

(٢) عبدالفتاح نبيل عبدالحافظ : **تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان** ، معهد الإدارة العامة ، عمان ١٤١٤هـ ، ص٥٣ .

(٣) على السلمي : **اختيار المديرين** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ١٩٧٠م ، ص ١٦ .

(٤) محمود الفالح : "المؤثرات الحضارية والثقافية على التطوير الإداري في المؤسسات العربية وتطبيقاتها في الأردن" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١ ، العدد ٣ ، (صيف ١٩٨٧م) ، ص ١٤٢ .

(٥) المرجع السابق ، ص ١٧ .

(٦) أبو بكر مصطفى بعيره : **مبادئ الإدارة** ، مركز البحوث والعلوم الاقتصادي ، بنغازي ، ليبيا ، ١٩٨٨م ، ص ٣٢٥ .

(٧) Abraham Zaleznick, : "Managers and Leaders : Are They Different ?", **Harvard Business Review,** (3) 1986, p. 127.

(٨) William D. Hitt : **The Leader- Manager : Guidelines for Action,** Cloumbia, Richland : Battelle Press, 1988, p. 3.

(٩) محمود الفالح : مرجع سابق ، ص١٤٣ .

(١٠) محمد عبدالله الوابل : "المدير ... من هو وماذا يفعل ؟" ، **الإداري** ، بيروت ، المجلد ٤ ، العدد ٩ ، أيلول ١٩٧٨م ، ص ١٨ .

(١١) عبدالباري دره : "من هو المدير العربي الفعال ؟ نحو نظرة متكاملة لفعاليته" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٤٢ ، شوال ١٤٠٤هـ ، ص ص ٧-٨ .

(١٢) حسين حسن عمار : "مهام المديرين ... أساليب التعرف عليها وفعاليتها" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٣٧ ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٩٦ .

(١٣) John W. Hunt : "Managers. ... A Disappearing Resource?", **The Journal of Management Development,** Vol. 6 , No. 1, 1987, p. 31.

(١٤) الأمم المتحدة : **أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية** ، ترجمة على عبدالوهاب مسلم ، مراجعة أميرة عبدالمنعم بسيوني ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : عمان ، القاهرة ، ١٩٩٤م ، ص ٥ .

(١٥) محمد عبدالفتاح ياغي : **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق** ، جامعة الملك سعود : الرياض ، ١٤٠٦هـ ، ص ١٠٧ .

(١٦) محمد عثمان إسماعيل حميد : **إدارة الموارد البشرية** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٢م ، ص٢٠٣ .

(١٧) مدنى عبدالقادر علاقى : **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** ، تهامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة ، جدة ١٤١٠هـ ، ص ٤٥٤ .

(١٨) Alan Mumford : "Developing Managers for the Board", **The Journal of the Management Development,** Vol. 7, No. 1, 1988, pp. 13-23.

(١٩) Jamil E. Jreisat,": Administrative Change and the Arab Manager, Public Development", **A Journal of the Roual Institute of Public Administration,** Vol. 10, No. 14, Oct. 1990, p-p. 413-421.

(٢٠) Kelly, Rita Mae and Others : "Public Managers in the States: A Comparison of Career Advancement by six", **Public Administration Review,** Vol. 51, No. 5, September October 1991, p-p. 402- 411.

(٢١) محمود الفالح ، مرجع سابق ، ص ص ١٤٠-١٥٢ .

(٢٢) مصطفى أحمد تركى : "الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١٢ ، العدد ١ ، شتاء ١٩٨٩م ، ص ص ٥-٢٣ .

(٢٣) محمود الفالح : "الخصائص والخلفيات والاجتماعية والعلمية والوظيفية لمديرى الشركات المساهمة فى الأردن" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١٣ ، العدد ١ ، شتاء ١٩٨٩م ، ص ص ١٣٥-١٦٣

(٢٤) نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح وأحمد بن عبدالله الخابورى : **أثر التطوير التنظيمى على فعالية القرارات الإدارية فى أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان** ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ١٩٩٠م ، ص ص ٥٩-١٠٤ .

(٢٥) منيرة أحمد فخرو : "الصعوبات التى تواجه إحلال النساء فى الوظائف الإدارية العليا فى منطقة الخليج العربى" ، **شؤون اجتماعية** ، جمعية الاجتماعيين ، الشارقة ، العدد ٣٧ ، السنة ١٠ ، ربيع الأول ١٩٩٣م ، ص ص ١٨١-٢٠٣ .

(٢٦) محمد الحنيطى : "اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإدارى فى أجهزة القطاع العام فى الأردن" ، **أبحاث اليرموك** ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عمان ، المجلد ١٠ ، العدد ٢ ، ١٩٩٤م ، ص ص ٣١٣-٣٦٠ .

(٢٧) ياسر العدوان : **التطوير الإدارى فى الأردن : دراسة تقويمية لمستوى الإنجاز والفاعلية** ، جامعة اليرموك ، مركز الدراسات الأردنية ، الأردن ، ١٩٩٤م ، ص ص ٩-٣٦ .

(٢٨) قاسم جميل قاسم وعبدالرحيم الشاهين : "تطوير أداء القيادات الإدارية العليا فى الأجهزة الاتحادية فى الإمارات" ، **شؤون اجتماعية** ، جمعية الاجتماعيين ، الشارقة ، العدد ٤٥ ، السنة ١٢ ، ربيع الأول ، ١٩٩٥م ، ص ص ١٠٣-١٥١ .

(٢٩) ياسر العدوان أحمد وعبدالحليم : "الرضا الوظيفى للادارة الوسطى فى أجهزة الإدارة العامة فى الأردن" ، **أبحاث اليرموك** ، سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد ١١ ، العدد ١ ، ١٤١٥م ، ص ص ٩-٣٧ .

(٣٠) على محمد عبدالوهاب : **اتخاذ القرارات فى المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠٠هـ ، ص ص ٧٢-٧٤ .

(٣١) ناصر محمد العديلى : **الرضا الوظيفى : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠١هـ ، ص٨٧ .

(٣٢) فريد عبدالفتاح زين الدين : "الدافعية للعمل لدى المدير السعودى من خلال الإطار العام لنظرية تدرج الحاجات الإنسانية" ، **الإدارة** ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، المجلد ٢١ ، العدد ١ ، يوليو ١٩٨٨م ، ص ص ٢٧-٣٦ .

(٣٣) محمد إبراهيم التويجرى : "أهمية أولوية حاجات ماسلو للتدرج الهرمى للموظفين فى الشركات والمؤسسات فى المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة " ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان ، المجلد ٣١ ، العدد الأول ، شتاء ١٩٨٩م ، ص ص ٥٨-٨٣ .

(٣٤) إبراهيم بسيونى : "أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادى للإدارة فى الشركات الصناعية السعودية : دراسة ميدانية " ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م٤ ، العلوم الإدارية (١) ، ١٩٩٢م ، ص ص ٣-٦٣ .

(٣٥) لطفى راشد محمد : "دراسة ميدانية للقيادة الإدارية فى بعض شركات قطاع الأعمال السعودى" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٧٨ ، شوال ١٤١٣هـ ، ص ص ٧٩-١١٤ .

المراجــع

أولاً- المراجع العربية :

أ- الكتب :

١ - أبو بكر مصطفى بعيره : **مبادئ الإدارة** ، مركز البحوث والعلوم الاقتصادى ، بنغازى ١٩٨٨م .

٢ - الأمم المتحدة : **أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإدارى فى الدول النامية** ، ترجمة على عبدالوهاب مسلم ، مراجعة أميرة عبدالمنعم بسيونى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : عمان ، القاهرة ١٩٩٤م .

٣ - حسين كامل الأسيوطى ومحمد عبدالمنعم خطاب : **التأصيل العلمى لتنمية القيادات الإدارية وتقييم تجربة ج . م . ع .** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية : القاهرة ، عمان ١٩٧١م .

٤ - على السلمى : **اختيار المديرين** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ١٩٧٠م .

٥ - على محمد عبدالوهاب : **اتخاذ القرارات فى المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤٠٠هـ .

٦ - محمد عبدالفتاح ياغى : **التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق** ، جامعة الملك سعود ، الرياض ١٤٠٦هـ .

٧ - محمد عثمان إسماعيل حميد : **إدارة الموارد البشرية** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٢م .

٨ - مدنى عبدالقادر علاقى : **الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"** ، تهامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة ، جدة ١٤١٠هـ .

٩ - ناصر محمد العديلى : **الرضا الوظيفى : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية** ، معهد الادارة العامة ، الرياض ١٤٠١هـ .

١٠- نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح وأحمد بن عبدالله الخابورى : **أثر التطوير التنظيمى على فعالية القرارات الإدارية فى أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان** ، معهد الإدارة العامة : مسقط ١٩٩٠م

١١ - نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح : **تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان** ، معهد الإدارة العامة ، عمان ١٤١٤هـ .

١٢ - ياسر العدوان : **التطوير الإدارى فى الأردن : دراسة تقويمية لمستوى الإنجاز والفاعلية** ، جامعة اليرموك ، مركز الدراسات الأردنية ، الأردن ، ١٩٩٤م .

ب – الدوريات :-

١ – إبراهيم بسيوني : "أهمية العوامل المؤثرة على مستوى النضج القيادي للإدارة في الشركات الصناعية السعودية : دراسة ميدانية " ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م٤ ، العلوم الإدارية (١) ، ١٩٩٢م .

٢ – حسين حسن عمار : "مهام المديرين ... أساليب التعرف عليها وفعاليتها" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٣٧ ، ١٤٠٣هـ .

٣ – عبدالباري دره :" من هو المدير العربي الفعال ؟ نحو نظرة متكاملة لفعاليته" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٤٢ ، شوال ١٤٠٤هـ .

٤ – فريد عبدالفتاح زين الدين : "الدافعية للعمل لدى المدير السعودي من خلال الإطار العام لنظرية تدرج الحاجات الإنسانية" ، **الإدارة** ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة ، المجلد ٢١ ، العدد ١ ، يوليو ١٩٨٨م .

٥ – قاسم جميل قاسم وعبدالرحيم الشاهين : " تطوير أداء القيادات الإدارية العليا في الأجهزة الاتحادية في الإمارات" ، **شؤون اجتماعية** ، جمعية الاجتماعيين ، الشارقة ، العدد ٤٥ ، السنة ١٢ ، ربيع الأول ، ١٩٩٥م .

٦ – لطفي راشد محمد : "دراسة ميدانية للقيادة الإدارية في بعض شركات قطاع الأعمال السعودي" ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد ٧٨ ، شوال ١٤١٣هـ .

٧ – محمد إبراهيم التويجري :" أهمية أولوية حاجات ماسلو للتدرج الهرمي للموظفين في الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة " ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ٣١ ، العدد الأول ، شتاء ١٩٨٩م .

٨ – محمد الحنيطي :" اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن" ، **أبحاث اليرموك** ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عمان ، المجلد ١٠ ، العدد ٢ ، ١٩٩٤م .

٩ – محمود الفالح : "الخصائص والخلفيات والاجتماعية والعلمية والوظيفية لمديري الشركات المساهمة في الأردن" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١٣ ، العدد ١ ، شتاء ١٩٨٩م .

١٠– محمود الفالح : "المؤثرات الحضارية والثقافية على التطوير الإداري في المؤسسات العربية وتطبيقاتها في الأردن" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١ ، العدد ٣ ، (صيف ١٩٨٧م) .

١١– مصطفى أحمد تركي :" الخصائص النفسية للقيادة الإدارية بالكويت" ، **المجلة العربية للإدارة** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، المجلد ١٣ ، العدد ١ ، شتاء ١٩٨٩م .

١٢- منيرة أحمد فخرو : " الصعوبات التى تواجه إحلال النساء فى الوظائف الإدارية العليا فى منطقة الخليج العربى" ، **شؤون اجتماعية** ، جمعية الاجتماعيين ، الشارقة ، العدد ٣٧ ، السنة ١٠ ، ربيع الأول ١٩٩٣م .

١٣- ياسر العدوان وأحمد وعبدالحليم : "الرضا الوظيفى للإدارة الوسطى فى أجهزة الإدارة العامة فى الأردن" ، **أبحاث اليرموك** ، سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد ١١ ، العدد ١ ، ١٤١٥هـ .

ثانياً- المراجع الأجنبية :

1 - Abraham Zaleznick : Managers and Leaders : Are They Different?" , **Harvard Business Review,** No. 3, 1986.

2 - Alan Mumford : "Developing Managers for the Board", **The Journal of the Management Development,** Vol. 7, No. 1, 1988.

3 - Alan Mumford : "Helping Managers Learn to Learn, Using Learning Styles and Learning Biography", **The Journal of Management Development,** Vol. 6, No. 5, 1987.

4 - Jamil E. Jreisat : "Administrative Change and the Arab Manager", Public Administrqtion and Development", **A Journal of the Roual Institute of Public Administration,** Vol, 10, No. 14, Oct. 1990.

5 - John W. Hunt : "Managers. ... A Disappearing Resource?," **The Journal of Management Development,** Vol. 6, No. 1, 1987.

6 - Rita Mae Kelly and Others : "Public Managers in the States : A Comparison of Career Advancement by six", **Public Administration Review**, Vol. 51 , No. (5), September, October 1991.

7 - William D. Hitt : **The Leader Manager : Guidelines for Action,** Cloumbia, Richland : Battelle Press, 1988.

ملحق الدراسة

استبانة

تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية

"دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين"

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزى المدير :

السلام عليك ورحمة الله وبركاته ، وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على الأساليب الداخلية لتطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، والعوامل المؤثرة فى ذلك ، وهى جزء من دراسة الباحث للحصول على درجة الماجستير فى الإدارة العامة .

ولكونك أحد المديرين الذين تم اختيارهم عشوائيًا من الأجهزة الحكومية ، فإننا نأمل منك مساعدتنا فى جمع البيانات والمعلومات والتى نرجو ألا تأخذ من وقتك الشىء الكثير ، والذى نأمله منك هو تعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية ، كما أود الإشارة إلى أن البيانات سوف تعالج بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى .

إننا نتقبل أى ملاحظة أو تعليق عن أساليب تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ، لم تتطرق لها هذه الاستبانة ، ونحن على استعداد لإرسال ملخص لنتائج هذه الاستبانة إذا ما طلبت ذلك .

شاكرين لك حسن تعاونك وثقتك بنا ،،،

الباحث

أولاً – بيانات أولية :

فيما يلى بيانات تتعلق بمسمى الوظيفة والخبرة والعمر والمرتبة الوظيفية ونوع الحكومى ومدى المعرفة بالأساليب الداخلية للتطوير ، فضلاً ضع علامة (×) فى المكان الذى يتفق معك ، وكتابة الأجوبة الأخرى فى المكان المخصص لكل منها :

١ – مسمى الوظيفة : ....

٢ – مدة الخبرة فى الوظيفة :

( ) ١٠ سنوات فأقل . ( ) ١١ – ١٥ سنة .
( ) ١٦ – ٢٠ سنة . ( ) ٢٠ سنة فأكثر .

٣ – العمر :

( ) ٣٠ سنوات فأقل . ( ) ٣١ – ٣٥ سنة .
( ) ٤٦ – ٤٠ سنة . ( ) ٤١ سنة فأكثر .

٤ – المرتبة الوظيفية :

( ) الحادية عشرة . ( ) الثانية عشرة .
( ) الثالثة عشرة . ( ) الرابعة عشرة .

٥ – المؤهل العلمى :

( ) ثانوى فأقل . ( ) بكالوريس .
( ) ماجستير . ( ) دكتوراه .

٦ – نوع الجهاز الحكومى :

( ) وزارة . ( ) مؤسسة عامة . ( ) رئاسة .
( ) هيئة . ( ) مصلحة . ( ) أخرى : اذكرها : ....

٧ – ما مدى معرفتك بالأساليب الداخلية لتطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية ؟

( ) معرفة بدرجة كبيرة . ( ) معرفة بدرجة متوسطة .
( ) معرفة بدرجة قليلة . ( ) لا توجد معرفة .

ثانياً – أسئلة الدراسة :

٨ – فيما يلى عدد من البيانات تتعلق بأهم الأساليب التى تتبع لتطوير المديرين داخلياً وفى الأجهزة الحكومية وكذلك الاتجاه نحوها ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (×) فى المكان المناسب مما يلى :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتم التعريف بمستقبل الوظيفة التى ينتمى إليها .					
٢	يقدم الجهاز الحكومى متطلبات التقديم وظيفياً .					
٣	يحدد الجهاز الحكومى كيفية التقدم وظيفياً .					
٤	تتاح فرصة التعرف على فرص الترقية المتوفرة .					
٥	تتاح متطلبات الخبرة لكل مركز إدارى فى المستقبل .					
٦	يحدد الجهاز الحكومى فى التقدم وظيفياً .					
٧	يساعد الجهاز الحكومى فى التقدم وظيفياً .					
٨	يتم ممارسة أعمال إدارية مختلفة على فترات متفاوتة .					
٩	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تكسب المدير معارف متنوعة .					
١٠	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تكسب المدير مهارات متنوعة .					
١١	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تكسب المدير اتجاهات إيجابية نحو العمل .					
١٢	ممارسة أعمال إدارية مختلفة يتيح فرصة أفضل للترقية .					
١٣	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تزيد من قدرة المدير الإشرافية .					
١٤	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تحسن وتنمى علاقات المدير .					
١٥	ممارسة أعمال إدارية مختلفة من فرص النمو الوظيفى .					
١٦	ممارسة أعمال إدارية مختلفة تساهم فى إعداد مديرى المستقبل .					
١٧	يتم التكليف للقيام بمهام وظيفية أخرى فى الجهة .					
١٨	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يزيد من الخبرات الإدارية للمدير .					
١٩	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يحد من حرية المدير فى ممارسة العمل .					

تابع للجدول السابق

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٠	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يتيح فرصة أفضل للترقية .					
٢١	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يقلص من فرص النمو الوظيفى .					
٢٢	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يكسب المدير معارف متنوعة .					
٢٣	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يكسب المدير مهارات متنوعة .					
٢٤	التكليف بمهام وواجبات مؤقتة يكسب المدير اتجاهات إيجابية نحو العمل .					
٢٥	احداث مناصب إدارية مساعدة يتيح فرصة أفضل للترقية .					
٢٦	إحداث مناصب إدارية مساعدة يتيح تولى مراكز إدارية فى المستقبل .					
٢٧	إحداث مناصب إدارية مساعدة يتيح اكتساب مزيد من الخبرات الإدارية .					
٢٨	لا يتجاوب الرؤساء مع القائمين على المناصب الإدارية المساعدة .					
٢٩	يخاف الرؤساء من المناصب الإدارية المساعدة .					
٣٠	لا يقدر الرؤساء الاحتياجات التدريبية للمساعدين .					
٣١	تشبث الرؤساء بالسلطة يحد من حرية المساعدين فى العمل .					
٣٢	إحداث مناصب إدارية مساعدة يساهم فى إعداد مديرى المستقبل .					
٣٣	هناك اهتمام بتثقيف المدير فى الجهاز الذى أعمل به .					
٣٤	هناك إرشاد مستمر وإثارة لدوافع المديرين فى الجهة التى أعمل بها .					
٣٥	هناك جهود للرفع من مستوى المهنى والثقافى للمديرين .					
٣٦	هناك تفهم لدوافع وحاجات المديرين .					
٣٧	هناك حركة مستمرة فى إحداث المناصب الإدارية المساعدة فى الجهة .					
٣٨	يتم التثقيف فى مجال العمل ذاتيًا .					
٣٩	هناك تفهم لاحتياجات المديرين التدريبية فى الجهة التى أعمل بها .					
٤٠	هناك انفصال عن مصادر المعرفة المتجددة فى الجهاز الذى أعمل به .					
٤١	تكتسب المعارف والمهارات بالجهد الشخصى فى العمل .					

٩ - فيما يلى عدد من البيانات تتعلق بالعوامل التى تساعد الأجهزة الحكومية على تبنى أساليب داخلية لتطوير المديرين بها ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (×) فى المكان المناسب مما يلى :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
١	توافر نظام معلومات متكامل عن المديرين فى الجهاز الحكومى (شخصية ، وظيفية) .					
٢	توافر نظام معلومات متكامل عن الوظائف .					
٣	التنسيق الجيد بين الجهاز والإدارات ذات العلاقة .					
٤	توافر وسائل الاتصالات الفعالة فى الجهة (شفوية ، كتابية) .					
٥	توافر الكفاءات الإدارية الفعالة فى الجهات والإدارات ذات العلاقة .					
٦	المسؤولون فى الجهاز وتقديرهم لأهمية دور المديرين .					
٧	توافر الإدارات المختصة المسئولة عن أعمال التطوير .					
٨	حجم الجهاز الحكومى .					
٩	طبيعة العمل الإدارى الذى يمارسه المدير .					
١٠	العلاقة الحسنة مع الرؤساء .					
١١	توافر المعارف والمهارات لدى المدير .					
١٢	دعم الإدارة العليا لجهود التطوير .					
١٣	كفاءة المدير فى ممارسة أعمال سابقة .					
١٤	التقارب بين مرتبة المدير ومرتبة الوظيفة المكلف بها .					
١٥	التجانس بين عمل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .					
١٦	العلاقة الإيجابية بين المدير ورؤسائه .					
١٧	معارف ومهارات المدير المتنوعة .					
١٨	تجانس مؤهل المدير وأعمال الوظيفة المكلف بها .					
١٩	توافر شروط شغل الوظيفة المكلف بها.					
٢٠	توافر المكافأة المادية .					
٢١	أن يتم التكليف فى جهة عامة .					
٢٢	حجم العمل فى الجهاز الحكومى .					
٢٣	نوع وطبيعة العمل فى الجهاز الحكومى .					
٢٤	توافر الكفاءات الإدارية فى الجهة .					
٢٥	اهتمام الرؤساء الإداريين بإعداد المديرين .					

١٠- هناك عديد من العوائق التى تؤثر فى تطوير المديرين داخلياً فى الأجهزة الحكومية ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (×) فى المكان المناسب مما يلى :

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة
١	ازدياد عدد المديرين .					
٢	انخفاض معارف المديرين المتاحة .					
٣	الأنظمة والتشريعات الوظيفية وعدم تحديثها .					
٤	انخفاض مهارات المديرين المكتسبة .					
٥	الافتقار إلى وحدات تطوير ذات إمكانات مادية وبشرية .					
٦	ضعف الوعى لدى المديرين بأهمية التطوير .					
٧	عدم مشاركة جميع الوحدات الإدارية فى التطوير والاعتماد على جهود الإدارة العليا .					
٨	ضعف اتجاهات المديرين نحو العمل .					
٩	ضعف التنسيق بين الوحدات ذات العلاقة .					
١٠	ضعف الرغبة الذاتية لدى المديرين فى التطوير .					
١١	قلة الموارد المالية المخصصة للتطوير .					
١٢	انعدام التخصص وعدم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .					
١٣	تقلص فرص التطوير المتاحة .					
١٤	ضعف التعاون بين المديرين داخل وخارج الجهاز الحكومى .					
١٥	الاختبار غير المناسب لبعض المديرين .					
١٦	عدم الاهتمام بحاجات ورغبات المديرين .					
١٧	معايير تقويم الأداء الحالية غير فعالة .					
١٨	انعدام التنافس بين المديرين .					
١٩	عدم تحديد الحاجة بدقة من المديرين .					
٢٠	قلة الحوافز المادية الدافعة إلى التطوير .					
٢١	عدم إدخال طرق وأساليب جديدة فى العمل .					
٢٢	عدم تقدير المسؤولين عن المديرين لأهمية التطوير .					
٢٣	عدم الاهتمام بتحسين الوظيفة .					
٢٤	ضعف الشعور بالمسؤولية والانتماء للوظيفة .					
٢٥	ضعف التنظيم الإدارى .					
٢٦	عدم فاعلية المعلومات المتوافرة عن التطوير .					

انتهت الاستبانة ، وشكراً لتعاونك ،،،

● الإدارة العـــامـــة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العـــدد الثـــانى
● ربيع الآخـــر ١٤٢٠ هـ
● يـوليـــــة ١٩٩٩ م

مراجعة الأداء البيئى : إطار مقترح

د. السيد أحمد السقا *

المقدمة :

لقد شهدت الحقب الثلاث الأخيرة من القرن العشرين اهتمامًا متزايدًا بموضوع البيئة . ويتركز الاهتمام الحالى فى حماية البيئة ، بمعنى الحفاظ على التوازن البيئى من خلال تناسق عناصرها بما يضمن استمرار التنمية على المدى البعيد . والتنمية المستمرة بالنسبة لمنشآت الأعمال تعنى تبنى الإستراتيجيات وأنشطة الأعمال التى تفى بحاجات المشروع وأصحاب المصلحة فيه مع حماية الموارد البشرية والطبيعية [١] .

ولما كانت قضايا البيئة والتنمية ترتبط فيما بينها بعلاقات من التكامل والاعتماد المتبادل ، نجد أنه من المتعذر استمرار التنمية على قاعدة من الموارد البيئية المتدهورة ، كما أنه لا يمكن حماية البيئة إذا أهملت التنمية تكلفة الأضرار البيئية . ولقد أولت خطط التنمية فى المملكة العربية السعودية اهتمامًا كثيرًا بالمحافظة على البيئة . وقد ذكرت هذه الخطط أنه نتيجة للتنمية السريعة حدثت بعض الأخطار البيئية ، وأن سياسات وبرامج البيئة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالكثير من قطاعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية [٢] . وبذلك فإن الخطط التنموية السعودية تضع القطاع الاقتصادى - بشقيه الحكومى والأهلى - أمام مسئوليته المتمثلة فى تبنى توجهات إيجابية نحو البيئة .

وأمام أهمية وضرورة تفهم المنشآت المختلفة واعترافها بمسئولياتها تجاه البيئة ، كان من الضرورى أن يكون هناك العديد من القضايا التى لا بد من النظر إليها بعين التحليل والاعتبار . وإحدى هذه القضايا هى أثر المشاكل البيئية على مهنة المحاسبة والمراجعة . وترتبط هذه القضية بأهمية تحقيق الإدارة الملائمة للبيئة ، كما تدخل ضمن

* أستاذ المحاسبة المساعد بكلية التجارة ، جامعة طنطا ، مصر .

برامج التخطيط الإستراتيجي لمستقبل المهنة . وعلى الرغم من استقرار أدبيات المحاسبة والمراجعة على دلالة وأهمية وتأثير البيئة على المهنة ، إلا أنها ما زالت فى حاجة إلى دراسات واسعة حول المساهمات التى يمكن أن تقدمها المهنة بالنسبة للمشكلات البيئية ، خاصة بعد أن أصبحت المنشآت المختلفة – بسبب مسئولياتها عما تسببه للبيئة من أضرار – تعمل وتخضع لعدد متزايد ومتنامٍ من القوانين المنظمة للبيئة التى تستهدف إيجاد بيئة نظيفة خالية من التلوث . ويرتبط بهذه القوانين أمور كثيرة تمثل مشكلات كبيرة للمحاسبين والمراجعين وتفرض نفسها على بساط البحث .

تساؤلات البحث :

تسعى الدراسة الحالية إلى تبنى مفهوم وأبعاد الأداء البيئى وانعكاساته على أعمال المراجعة من خلال التساؤلات البحثية التالية :

١ – ما هو مفهوم وأبعاد كل من الأداء البيئى ونظم الإدارة البيئية ؟

٢ – ما هى المشكلات والصعوبات الواردة عند مراجعة الأداء البيئى ؟

٣ – ما مدى كفاية وملاءمة المعايير المتعارف عليها عند مراجعة الأداء البيئى ؟

٤ – ما مدى إمكانية تطوير مدخل إجرائى لمراجعة الأداء البيئى ؟

٥ – ما أثر الاهتمام بالأداء البيئى على جهود تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة فى المملكة العربية السعودية ؟

دوافع البحث :

كان وراء إجراء هذا البحث عدة عوامل أهمها :

١ – أهمية الأداء البيئى لكل من المنشأة والمجتمع والطرف الثالث .

٢ – إن أحد الجوانب الرئيسية لمهمة المراجع هى ضمان أو تأكيد استيفاء التقارير المالية للمتطلبات القانونية ، ومنها ما تفرضه القوانين المنظمة للبيئة .

٣ – هناك العديد من المزايا المتوقعة من مراجعة الأداء البيئى بالنسبة للمنشأة والمجتمع والجمهور ، ورغم ذلك لم تلق المراجعة البيئية ما تستحقه من اهتمام من قبل الهيئات والمنظمات المهنية والباحثين .

أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ - تناول مفهوم وأبعاد الأداء البيئى ونظم الإدارة البيئية والحاجة إلى توسيع اهتمامات المراجع استجابة للمتطلبات البيئية .

٢ - استكشاف المشكلات المكنة عند مراجعة الأداء البيئى .

٣ - تحليل وانتقاد المعايير المتعارف عليها المرتبطة بمراجعة الأداء البيئى للمنشأة .

٤ - تطوير مدخل إجرائى مقترح لمراجعة الأداء البيئى لإبراز طبيعة المساهمات التى يمكن أن تقدمها المهنة بالنسبة للمشكلات البيئية .

٥ - بيان أثر الاهتمام بالأداء البيئى على جهود تطوير المهنة فى المملكة العربية السعودية .

منهج البحث :

فى إطار محاولة الباحث للإجابة عن الأسئلة البحثية التى تمثل جوهر مشكلة البحث ، وتحقيقًا لأهداف البحث ، تعتمد الدراسة على استخدام المنهجين : الاستقرائى والاستنباطى معًا فى اشتقاق الإطار المقترح لمراجعة الأداء البيئى . ولقد تمثل المنهج الذى استخدمه الباحث فى :

١ - استقراء وتصنيف أدبيات المحاسبة والمراجعة فى مجال تأثير البيئة على أعمال المحاسبة والمراجعة .

٢ - محاولة استكشاف مشكلات مراجعة الأداء البيئى .

٣ - بناء إطار لمدخل إجرائى مقترح لمراجعة الأداء البيئى .

حدود البحث :

يقتصر استخدام البحث لمصطلح الأداء البيئى على أكثر جوانب الأداء البيئى أهمية وهو التلوث البيئى ، تاركًا الجوانب الأخرى للأداء البيئى لاستكمالها فى دراسات أخرى للباحث ولغيره من الباحثين .

خطة البحث :

ارتباطًا بأهداف البحث ومنهجه تتضمن خطة البحث مناقشة النقاط التالية :

- الجوانب المفاهيمية للبحث :
  - مفهوم وأبعاد الأداء البيئى .
  - مراجعة الأداء البيئى : المفهوم والأغراض .
- الدراسات السابقة .
- افتراضات البحث .
- مشكلات مراجعة الأداء البيئى .
- المدخل الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى .
- أثر الاهتمام بحماية البيئة على جهود تطوير المهنة فى المملكة العربية السعودية .
- النتائج والتوصيات .

الجوانب المفاهيمية للبحث :

مفهوم وأبعاد الأداء البيئى :

على الرغم من أن القوانين والتشريعات تنص على أو تتطلب بشكل أو بآخر ضرورة التزام المنشأة تجاه البيئة التى تعمل فيها ، فقد تأخر الاهتمام من جانب المنشآت المختلفة بالأداء البيئى ؛ لأن إدارة المنشأة لم يكن لديها الإحساس الكافى للاضطلاع بمسئولياتها البيئية . وعلى ذلك كان الاتجاه نحو مفهوم التنمية المستمرة الذى يرتكز على الإدارة الواعية للبيئة فيما يتعلق بالموارد والإمكانات البيئية المتاحة التى تتعرض للتدهور وسوء الاستخدام . وتعتمد الإدارة الواعية للبيئة على تبنى مفهوم الأداء البيئى (كروز وآخرون Kreuze, et al.,1996) الذى ينصرف إلى الوفاء بالالتزامات البيئية التى تحددها القوانين والأنظمة والسياسات البيئية . ويتضمن الأداء البيئى أن تعمل المنشأة بطريقة مسئولة تجاه حماية الكائنات الحية ، والاستخدام الكفء للموارد ، وتقليل النفايات والتخلص منها ، والاستخدام الملائم للطاقة ، وتقليل المخاطر ،

والخسائر والتغطية التأمينية ، وتسويق منتجات آمنة ، والإدارة البيئية ، والإفصاح البيئى ، وأهمية تحقيق الكفاية البيئية للمنشأة ، بمعنى الاضطلاع الدقيق بالأنشطة البيئية والتقدير الكفء للالتزامات البيئية .

وتشير بعض الكتابات (بات : Bhat,1996) إلى إمكانية تصنيف الشركات على أساس الأداء البيئى إلى ثلاثة أقسام تعكس مستويات الالتزام البيئى . ويتسم الأداء البيئى لهذه الشركات بأبعاد وسمات مختلفة وذلك على النحو التالى :

القسم الأول : يتضمن الشركات ذات اللون الأحمر ، إشارة إلى ضعف وقصور الأداء البيئى وتعاملها مع المشاكل البيئية بطريقة إطفاء النيران . وعادة ما يكون الأفق الزمنى للتخطيط البيئى فى هذه الشركات هو الأجل القصير . ويتم تحقيق الالتزام إما من خلال معالجة النفايات أو إحراقها . وغالبًا ما يترأس الإدارات البيئية فى هذه الشركات أفراد من الإدارات القانونية . أيضًا تحاول هذه الشركات ممارسة ضغوط أو التأثير على المشرّعين للتخفيف من القوانين البيئية . بالإضافة إلى ما سبق تتبع هذه الشركات إستراتيجيات ردود الأفعال ، كما أن جميع قرارات الشركة تتأسس فقط على اعتبارات التكلفة .

القسم الثانى : يتضمن الشركات ذات اللون الأصفر ، إشارة إلى انتقال الشركة من اللون الأحمر إلى اللون الأصفر عن طريق بعض المبادرات والخطوات التمهيدية التى تدفع الإدارة العليا للقيام بعمل ما . وقد يكون إقرار قانون أو تنظيم برقابة التلوث أحد أسباب مثل هذا التحول أو الانتقال . أيضًا حق المجتمع فى التعرف على التشريعات وتصرفات المستثمرين يمكن أن تكون أحداثًا محركة لرغبة الشركة فى الانتقال إلى هذا القسم . وتذهب هذه الشركات إلى ما هو أبعد من طريقة "إطفاء النيران" . وهدف هذه الشركات أن تكون المخالفات البيئية صفراً ، وهدف الإدارة هو الوقاية من المشكلات البيئية بتعيين الأفعال التى تمنع وقوع الأحداث البيئية المؤسفة . وعادةً ما يكون الأفق الزمنى للتخطيط البيئى فى هذه الشركات سنة . وغالبًا ما تستخدم هذه الشركات أساليب تخفيض التلوث التى تتضمن تحسين إدارة الممتلكات ، كما أن تعاون أقسام التشغيل والأقسام القانونية يكون واضحًا فى هذه الشركات . وبشكل عام فإن هذه الشركات تحاول منع المشاكل البيئية عن طريق الاختصاص والعمل بالأنشطة الوقائية .

القسم الثالث : يتضمن الشركات ذات اللون الأخضر ، إشارة إلى المرحلة الأخيرة فى المسئولية البيئية . وتكتسب الشركات هذه الصفة ليس فقط بسبب أنها تريد أن تلتزم بالقوانين ، وأن تحسن صورتها ، وأن تقلل التكاليف ، لكن أيضًا لأنها تؤمن بأن ذلك هو الشيء الصحيح الذى يجب أن تفعله . وتضع إدارة الشركة تفصيلاً وبوضوح سياستها البيئية مع التزامها الكامل ودعمها للبرامج البيئية ، مع تخصيص الموارد الملائمة للإدارة البيئية ، وأيضًا عن طريق وجود برامج تدريبية فعالة للمستويات الوظيفية المختلفة . ويقرر الفرد المسئول عن الإدارة البيئية إلى مجلس المديرين أو رئيس المجلس . ويتسم التخطيط البيئى بالمدى الطويل ، كما أنه يستهدف السعى أو البحث عن مجالات وفرص تخفيض التكلفة وتحسين الربحية . ويستخدم مدخل النظم فى تعيين المجالات أو الفرص البيئية . أيضًا يحاول المديرون والمسئولون عن التخطيط البيئى توقع المتغيرات النظامية المستقبلية وتخفيض تكلفتها . وتنظر هذه الشركات إلى القوانين والتعليمات البيئية ليس باعتبارها قيودًا بل باعتبارها مقياسًا للأداء لتخفيض التكلفة وتحسين الربحية . وتعتبر أساليب القياس المرجعى والمراجعة البيئية من الممارسات الجيدة فى هذه الشركات .

ويرى الباحث أن الأقسام الثلاثة السابقة ، رغم أنها تعكس مستويات مختلفة للأداء البيئى ، إلا أنها توضح تزايد إحساس الإدارة بمسئولياتها البيئية . أما اعتبارات المساءلة وغيرها من الاعتبارات ، فلقد أصبح لدى الإدارة الحافز القوى للبحث فى استخدام الوسائل المناسبة لضمان وتأكيد الوفاء بالتزاماتها البيئية مثل مراجعة الأداء البيئى . وتعرض الدراسة فى الجزء التالى لمفهوم وأغراض ومجالات مراجعة الأداء البيئى للمنشأة .

مراجعة الأداء البيئى : المفهوم والأغراض :

توجد بعض الظروف والاعتبارات التى قد تثير التساؤل عما إذا كان ينبغى توسيع دور المراجع عند إبداء الرأى على القوائم المالية أم لا . وتشير إحدى الدراسات المسحية (باركلى وكيلى : Barkley & Kelly,1985) إلى أن هناك مبررات رئيسية تدعم توسيع دور المراجع فى مثل هذه الظروف والاعتبارات ، أهمها: الاستجابة للتغييرات البيئية ، واستثمار مثل هذه الظروف لتطوير وتوسيع عملية المراجعة ،

وإضفاء بعد الثقة والمصداقية على مدى أوسع من المعلومات ، وأيضًا لتقليل حجم المعلومات غير الملائمة التى لا يعول عليها فى سوق العمل . وتشير الدراسة الحالية إلى أن الأداء البيئى يضفى أبعادًا جديدة على عملية المراجعة . ويتضمن أدب المراجعة عددًا من المصطلحات المستخدمة لوصف انعكاس الأداء البيئى على أعمال المراجعة . وتتضمن هذه المصطلحات ما يلى :

- المراجعة البيئية Environmental Auditing .
- مراجعة الأداء البيئى Environmental Performance Audit
- المراجعة الخضراء Green Auditing .
- مراجعة الالتزامات البيئية Auditing Enivornmental Liabilities
- المراجعة التبيؤية (*) Ecological Auditing (٢) .

وتتبنى الدراسة الحالية مصطلح مراجعة الأداء البيئى باعتباره أكثر شمولاً ، وتأكيدًا على أهمية مفهوم الأداء البيئى فى إطار الأداء الشامل للمنشأة .

وطبقًا لتعريف وكالة حماية البيئة الأمريكية (EPA Report,1984) فإن المراجعة البيئية عبارة عن فحص موضوعى منظم ، دورى وموثق ، للممارسات البيئية للمنشأة ؛ للتحقق من الوفاء بالمتطلبات البيئية التى تفرضها القوانين المنظمة للبيئة وسياسات المنشأة . ويمكن تصميم أعمال المراجعة البيئية لإنجاز بعض أو كل الأغراض التالية :

١ - التحقق من الالتزام بالمتطلبات البيئية .

٢ - تقييم فعالية نظم الإدارة البيئية القائمة فعلاً .

٣ - تقدير مخاطر الأحداث البيئية التى تنطوى على وقائع خطرة .

وقد أكدت دراسة (بات Bhat) نفس التعريف السابق للمراجعة البيئية واعتبرتها أداة لتقييم الأداء البيئى ، وأضافت الدراسة أن المراجعة البيئية يمكن أن يكون لها فوائد متعددة ، منها : مساعدة الإدارة على توقع المشاكل البيئية بدلاً من التفاعل

(*) يميز Schaltegger وزملاؤه بين عنصرين رئيسيين للمحاسبة البيئية ، أولهما المحاسبة التقليدية ، وتتناول الأمور البيئية فى إطار الاعتماد الكبير على المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، بالإضافة إلى المحاسبة الإدارية . وثانيهما المحاسبة التبيؤية Ecological Accounting التى تتم فيها المحاسبة عن الأمور البيئية بوحدات مادية (غير مالية) . ويقترح الباحث فى إطار استعراضه للمصطلحات التى تبين انعكاسات الأداء البيئى على أعمال المراجعة استخدام مصطلح المراجعة التبيؤية فى إطار التمييز بين عناصر مراجعة الأداء البيئى .

البسيط معها ، ولفت انتباه الإدارة للمتطلبات البيئية النظامية ، وتحسين سجلات الأداء البيئى ، وتحديد أوجه العلاج الفعالة بالنسبة للمشكلات البيئية المتكررة ، بالإضافة إلى المساعدة فى وضع قاعدة بيانات بيئية للشركة .

وفى دراسة معهد المراجعين الداخليين (IIA Research Foundation Study,1992) التى تبنت دور المراجعين الداخليين فى القضايا البيئية ، تم تعريف المراجعة البيئية باعتبارها جزءًا متكاملاً من نظام الإدارة البيئية ، تقرر الإدارة من خلاله مدى ملاءمة نظم الرقابة البيئية ، ومدى الالتزام بالمتطلبات النظامية والسياسات الداخلية ، وتؤيد دراسة (تومسون وآخرون ,.Thomson et al) نفس الاتجاه ، وتعتبر المراجعة البيئية عملية تقييم ذاتى تستطيع المنشأة بواسطته أن تقرر ما إذا كانت الأهداف البيئية قد تم الوفاء بها وفقًا للقوانين المنظمة للبيئة أم لا .

ويرى الباحث أن التعاريف السابقة للمراجعة البيئية قد ركزت على مراجعة الالتزام بالمتطلبات البيئية النظامية كأساس للمراجعة البيئية ، على الرغم من أن هناك جوانب أخرى للمراجعة البيئية ، مثل مراجعة نظم الإدارة البيئية القائمة فعلاً لتأكيد سلامة إدارة المخاطر البيئية ، وأيضًا أعمال مراجعة التلوث كأدوات تقييم تشغيلية يمكن استخدامها لتعيين فرص ومجالات تدنى التلوث ومراقبته عند مصادره ، بالإضافة إلى أعمال مراجعة أمان المنتجات . وترتيبًا على ما سبق يمكننا اعتبار مراجعة الأداء البيئى منهجًا للتحقق من سلامة وتقييم الجوانب المختلفة للأداء البيئى فى ضوء متطلبات القوانين والتشريعات والسياسات البيئية للشركة ، بالإضافة إلى متطلبات المعايير المهنية المتعارف عليها بغرض تحسين الممارسات الرقابية على الأداء البيئى .

مراجعة الأداء البيئى : دور المراجع الخارجى والمراجع الداخلى :

يتسم الأداء البيئى بطبيعة معقدة ومركبة . وقد أدى ذلك إلى تعدد مجالات مراجعة الأداء البيئى التى يمكن أن تكون ميدانًا لعمل المراجع الخارجى والمراجع الداخلى أو غيرهما . وتتضمن مراجعة الأداء البيئى مجالات متعددة منها :

١ – مراجعة الالتزام : وتتضمن مراجعة الالتزام بسياسات ونظم الإدارة البيئية ، بالإضافة إلى مراجعة الالتزام بالقوانين والتنظيمات البيئية .

٢ – أعمال مراجعة منع التلوث : وهى أدوات تقييم تستخدم لتعيين فرص ومجالات تدنى الإسراف ، وإمكانية استبعاد التلوث من مصادره بدلاً من مراقبته عند الداخن . ويتضمن منع التلوث أساساً معدات التصنيع التى يمكن أن تُحدث تلوثاً فى مراحل التشغيل المختلفة .

٣ – مراجعة نظم الإدارة البيئية : وتتناول النظم القائمة فعلاً لتوفير ضمان أن تعمل بشكل سليم فى إدارة المخاطر البيئية .

٤ – مراجعة الالتزامات البيئية : وتتعلق بتحديد معقولية وملاء مة تقديرات تكلفة النظافة البيئية . ويواجه المحاسبون والمراجعون تحدياً فى تحول قضايا البيئة إلى التزامات مالية .

٥ – أعمال مراجعة أمان المنتجات : وهى أدوات تقييم فى نطاق المنتجات تستهدف توفير ضمان أو تأكيد بأن المنتج يلتزم بالمحددات البيئية وتقديم منتجات سليمة بيئياً .

ويرى الباحث أن عوامل الاستقلال والتأهيل والخبرة والتكلفة تعتبر محددات أساسية لتقرير من يقوم بمراجعة الأداء البيئى ، ومع ذلك يمكننا التمييز بين أبعاد دور كل من المراجع الداخلى والمراجع الخارجى فى المجالات السابقة . فمجالات مراجعة نظم الإدارة البيئية وأعمال مراجعة المنتجات يمكن أن تكون ميداناً لعمل المراجع الداخلى ، على اعتبار أنه أكثر إدراكاً لإدارة الخطر البيئى وأخذ عوامل الخطر فى الاعتبار عند التخطيط الشامل لأعمال المراجعة ، وأيضاً نظراً لألفة ومعايشة المراجع الداخلى لعمليات التشغيل والإنتاج . ويراعى أهمية تحقيق قدر مناسب من الاستقلال للمراجع الداخلى عند القيام بمراجعة المجالات السابقة ، ومن ناحية أخرى يمكن أن تكون أعمال مراجعة منع التلوث ومراجعة الالتزامات البيئية ميداناً لعمل المراجع الخارجى ؛ نظراً لتأثير أعمال التلوث وتقدير الالتزامات البيئية على القوائم المالية التى يبدى المراجع الخارجى الرأى بشأنها . أما مراجعة الالتزام فهى ميدان لعمل كل من المراجع الداخلى والمراجع الخارجى على النحو التالى :

١ – يمكن أن يسند للمراجع الداخلى – فى الشركات التى يتوفر فيها مراجعة ذاتية للأداء البيئى – التحقق من ضمان الالتزام ، وتنفيذ سياسات الشركة المتعلقة بالأمان والصحة والسلامة لمنتجات الشركة ، وإحاطة الإدارة بمدى اتساق

الأنشطة المختلفة للمنشأة مع الأداء البيئى ، وإحاطتها بالانعكاسات السالبة المحتملة لعدم الوفاء بالمتطلبات البيئية مثل : فقد المنشأة لصورتها لدى الجمهور والجهات المعنية ، وتحمل المزيد من التكاليف ، مع تأخر الاهتمام بالأداء البيئى .

٢ - فى حالة خضوع المنشأة للقوانين البيئية ووجود معايير وأدوات رقابية مفروضة (بموجب تشريع أو أمر قضائى) ينبغى على المراجع الخارجى أن يأخذ بعين الاعتبار أثر ذلك على القوائم المالية ، وأن يقرر مدى ملاءمة الإفصاحات التى قامت بها الإدارة وأثر ذلك على تقرير المراجعة . ويتسق هذا الدور ومتطلبات معيار المراجعة رقم (٥٤) الذى يحدد دور المراجع فى حالة خروج المنشأة على ما تطلبه القوانين التى تخضع لها المنشأة ؛ وذلك لتوفير الضمان أو التأكيد للطرف الثالث (مستخدمى التقارير المالية ، ومؤسسات الإقراض وغيرها) ، وأيضًا لضمان الوفاء بمتطلبات المنظمات المهنية وهيئات سوق المال المتعلقة بالإفصاح أو تقرير المراجعة .

وتتجه الدراسة الحالية إلى تبنى مدخل "الفريق" عند مراجعة الأداء البيئى ؛ نظرًا لما تتطلبه تعقيدات مراجعة الأداء البيئى من خبرات وتخصصات متنوعة فى أعمال المحاسبة ، والمراجعة والاقتصاد ، والتلوث البيئى ، والخبرة بالصناعات الملوثة ، والتحليل المالى . ومدخل الفريق المقترح لمراجعة الأداء البيئى ليس جديداً فى مجال المراجعة ، فقد تم استخدامه (*) فى مجال المراجعة الإدارية (٤) .

الدراسات السابقة :

هناك الكثير من الدراسات التى تعرضت لتأثير البيئة على المحاسبة أو لعلاقة المحاسبة بالمتغيرات البيئية (٥) . ورغم ذلك نجد أن دراسات قليلة هى التى تعرضت لانعكاسات الأداء البيئى على عملية المراجعة . وسوف يتم التركيز فى هذا البحث على أهم هذه الدراسات على النحو التالى :

(*) على سبيل المثال قامت إحدى منشآت المراجعة بتكوين فريق للمراجعة الإدارية ضم سبعة أفراد هم : محلل النظم ، والمحلل المالى ، وخبير فى علم النفس الصناعى ، ومحلل إنتاج ، بالإضافة إلى ثلاثة مراجعين ماليين . ولقد تضافرت جهود أعضاء الفريق فى القيام بالمراجعة الإدارية وفى إعداد التقرير عن نتائج المراجعة الإدارية لإحدى المنشآت .

١ - دراسة (روسى ,Roussey) :

تشير الدراسة إلى حاجة أدبيات المحاسبة والمراجعة إلى توسيع النقاش والبحث حول الكثير من قضايا المحاسبة والمراجعة - المرتبطة بانعكاسات وآثار القوانين والتنظيمات البيئية على المنظمات المختلفة - التى لم يتم تناولها بعد . ولقد استعرضت الدراسة تفصيلاً القوانين والتنظيمات ذات العلاقة ، وتناولت ذلك من خلال أربعة محاور أساسية هى :

المحور الأول : تحديد وتصنيف الالتزامات البيئية . فقد صنفت الدراسة محدثى التلوث فى حالة عدم الالتزام بالقوانين ، وفى حالة الضرر الذى يحدث ، بالإضافة إلى حالة النظافة العلاجية . وأوضحت أن أكثر الالتزامات البيئية أهمية هى النظافة العلاجية التى يتطلبها التشريع البيئى ، إذ إن تكاليف تنظيف المواقع الملوثة تقدر ببلايين الدولارات . وتحدد القوانين المنظمة للبيئة أربعة أطراف مسئولة عن تنظيف مواقع النفايات الخطرة هم : الملاك ، والمشتغلون فى الموقع وقت التخلص من النفايات ، ومولدو النفايات الخطرة ، وناقلوها . ولقد شددت الهيئات التشريعية على مسئولية هذه الأطراف . وبمجرد تعيين المنشأة كطرف مسئول تظهر مشكلة تقدير التكاليف المرتبطة بتنظيف مواقع التلوث . كما تناولت الدراسة المسئوليات المحتملة للطرف الثالث عن عدم الالتزامات وامتداد نطاق المسئولية .

المحور الثانى : القياس والمشاكل المحاسبية . فتناولت الدراسة تقدير التزامات النظافة البيئية ، والمحاسبة عن تكاليف النظافة البيئية ، ومشكلات تقييم الالتزامات البيئية .

المحور الثالث : مناقشة مختصرة للأبعاد المختلفة للإفصاح البيئى لبعض الشركات ، بالإضافة إلى متطلبات هيئة تنظيم تداول الأوراق المالية بشأن الإفصاح عن الأداء البيئى .

المحور الرابع : اعتبارات المراجعة المرتبطة بالالتزامات البيئية فى ضوء نشرات معايير المراجعة المتعارف عليها (٥٤) ، (٥٨) فيما يتعلق بمدى تأثير القوانين والتنظيمات البيئية على القوائم المالية ، وطريقة تقرير المراجع عن أحداث عدم التأكد التى قد تؤثر على القوائم المالية .

٢ – دراسة معهد المراجعين الداخليين :

تضمنت الدراسة تعريف نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية ، وأشارت إلى أن المراجعة البيئية تعتبر جزءًا متكاملاً من نظام الإدارة البيئية ، تقرر الإدارة من خلاله مدى ملاءمة نظم الرقابة البيئية ، ومدى الالتزام بالمتطلبات القانونية والسياسات الداخلية للمنشأة . واعتبرت الدراسة أن تناول دور المراجعين الداخليين بشأن القضايا البيئية بواسطة معهد المراجعين الداخليين يعتبر الخطوة الأولى ، وأن الخطوة القادمة هى التخطيط لوضع معايير للمراجعة البيئية وممارستها . كما أشارت الدراسة إلى أن المراجع الداخلى يمكن أن يكون له دور حيوى وأن يضيف قيمة هامة للمنشأة من خلال المراجعة البيئية .

٣ – دراسة (توماس وآخرون) :

اهتمت الدراسة بدور المراجع الداخلى فيما يتعلق بالقضايا البيئية ، كما اعتبرت أن القضايا البيئية الحالية قد وضعت المراجعة الداخلية فى مفترق الطرق ، وأن اختيار الاتجاه يؤثر على مستقبل المراجعة الداخلية . وقد عرضت الدراسة عدة أقسام للمراجعة البيئية تضمن : مراجعة الالتزام ، ومراجعة نظام الإدارة البيئية ، ومراجعة أعمال التخزين والتخلص من النفايات ، ومراجعة منع التلوث ، بالإضافة إلى مراجعة أمان المنتجات . كما تناولت الدراسة أيضًا أهمية كفاءة مراجعى البيئة ، وانتهت إلى أن تزايد تعرض العديد من المنشآت للمخاطر المالية نتيجة القضايا البيئية يجعل للمراجعين الداخليين اهتمامًا كبيرًا فى مساعدة الإدارة فى تتبع الآثار البيئية .

٤ – دراسة (بلوك دريك وبراين هوزيون) :

ركزت هذه الدراسة على فحص آثار وانعكاسات المشاكل البيئية بالنسبة لمهنة المراجعة . كما ناقشت المساهمات التى يمكن أن يقدمها المراجعون للإدارة البيئية ، وقد تعرضت الدراسة لثلاثة محاور أساسية هى : ما إذا كانت المراجعة البيئية ميدان عمل للمراجع الخارجى ، وكيفية إقامة نظام للتوثيق البيئى ، وإمكانية أن يبدى المراجع المالى رأيًا على التقرير البيئى للشركة .

ولقد أوضحت الدراسة أن الإجابة عن هذه التساؤلات تتطلب دراسة المشاكل البيئية التى تؤثر فى عمل المحاسب والمراجع ، وأهمية أخذ المساهمات التى يمكن أن يقدمها

المراجعون فى رقابة وحل المشكلات البيئية التى تؤثر على القوائم المالية وعلى نطاق وأدوات المراجعة . بالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسة التقارير البيئية وأعمال المراجعة البيئية .

٥ - دراسة (بات) :

أشارت الدراسة إلى أهمية أن تبدأ المبادرة من جانب الشركات فى الأخذ بالمراجعة البيئية باعتبارها أداة موضوعية ومنظمة للتقويم الذاتى للأداء البيئى . وقد أوضحت الدراسة أن نجاح وفعالية المراجعة البيئية يتطلب التزام الإدارة بضرورة تكامل المراجعة البيئية مع النظام الكلى للإدارة البيئية ، وضرورة وجود اتصال مفتوح بين المراجعين وأقسام التشغيل ، ووجود فريق مراجعة كفء ، بالإضافة إلى ضرورة توثيق عملية المراجعة بشكل ملائم .

وقد ركزت الدراسات السابقة على إبراز بعض الجوانب المفاهيمية للمراجعة البيئية وأهمها الالتزام بمتطلبات القوانين البيئية ، وإدارة أعمال المراجعة البيئية بواسطة مراجعين من داخل المنشأة أو خارجها . ومع ذلك يرى الباحث أن هناك جوانب أخرى للمراجعة البيئية ما زالت فى حاجة إلى مزيد من التأصيل العلمى والتوثيق ، مثل تعيين مشكلات وإجراءات مراجعة الأداء البيئى ، ومساعدة المراجعين فى استيفاء متطلبات معايير المراجعة . وتتجه الدراسة الحالية إلى تطوير إطار لمراجعة الأداء البيئى يساعد فى استكشاف المشكلات الممكنة عند مراجعة الأداء البيئى ، بالإضافة إلى اقتراح منهج إجرائى لمراجعة الأداء البيئى .

افتراضات البحث :

ارتباطًا بالجوانب المفاهيمية للبحث ، وفى ضوء اتجاهات ونتائج الدراسات السابقة ، تم اشتقاق الافتراضات البحثية التالية :

١ - إدخال نظم الإدارة البيئية سيكون له تأثير على هيكل الرقابة الداخلية فيما يتعلق بكل من النظام المحاسبى وأدوات المراجعة المطلوبة لدراسة وتقويم هيكل الرقابة الداخلية .

٢ - تعرض المنشأة للمخاطر البيئية يؤثر فى تقدير الخطر الكلى للمراجعة ، وبخاصة الخطر المتلازم أو المتأصل .

٣ – عدم كفاية المعايير المهنية المتعارف عليها حاليًا يسبب صعوبات ومشكلات معينة عند مراجعة الأداء البيئى .

٤ – إمكانية تطوير منهج إجرائى لمراجعة الأداء البيئى .

٥ – الحاجة إلى استكمال جهود التطوير المهنى فى المملكة العربية السعودية مع تزايد الاهتمام بالأداء البيئى .

مشكلات مراجعة الأداء البيئى :

يمكن أن تكتنف عملية مراجعة الأداء البيئى صعوبات ومشاكل معينة أهمها :

١ – تأثير نظم الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية .

٢ – تأثير الالتزامات البيئية على تقدير الخطر الكلى للمراجعة .

٣ – المحاسبة والإفصاح عن الأداء البيئى .

٤ – الأثر المحتمل على تقرير المراجعة .

٥ – الوفاء بمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها .

ونعرض فيما يلى لهذه المشكلات وكيفية التعامل معها فى ضوء المعايير المهنية المتعارف عليها .

تأثير نظم الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية :

ظهر مفهوم هيكل الرقابة الداخلية مع صدور بيان معايير المراجعة (AICPA,SAS No.55) . ويعتبر مفهوم هيكل الرقابة الداخلية أكثر شمولاً ومسايرة لتغيرات بيئة الممارسة المهنية من مفهوم نظام الرقابة الداخلية على اعتبار أن هيكل الرقابة الداخلية يتكون من ثلاثة عناصر هى : بيئة الرقابة ، والنظام المحاسبى ، وإجراءات الرقابة . ويستهدف هذا المعيار توسيع مفهوم الرقابة الداخلية ومسئوليات المراجع فى الالتزام بالمعيار الميدانى الثانى تجاه التطورات الحديثة التى تتضمن القضايا البيئية .

ومع تزايد الاهتمام بالأمور البيئية وتحمل المنشآت المختلفة مسئولياتها عما تسببه للبيئة الخارجية من أضرار ملموسة أو غير ملموسة بسبب ممارستها لنشاطاتها ، أصبحت هذه المنشآت تعمل وتخضع لعدد متزايد ومتنامٍ من القوانين المنظمة للبيئة التى تستهدف إيجاد بيئة نظيفة خالية من التلوث . وقد دفع ذلك الإدارة العليا فى هذه المنشآت إلى إدراك أهمية إدخال نظم الإدارة البيئية من أجل إدارة الأمور والقضايا البيئية بشكل سليم فى إطار القوانين المنظمة للبيئة والسياسات البيئية للشركة .

ويعرف (توماس وآخرون) نظام الإدارة البيئية بأنه عبارة عن هيكل المنشأة ومسئولياتها وسياساتها وممارساتها وإجراءاتها وعملياتها ومواردها المستخدمة فى حماية البيئة وإدارة الأمور البيئية . ويحدد نظام الإدارة البيئية فلسفة المنشأة تجاه القضايا البيئية ، ووضع أهداف للبرامج البيئية ، وأيضًا وضع وتطوير برامج الأداء البيئى . ويتطلب الأخذ بنظام الإدارة البيئية ضرورة إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية للمنشآت المختلفة لتتضمن نظام الإدارة البيئية كجزء متكامل من النظام العام للإدارة ومع هيكل الرقابة الداخلية . ولما كان المراجع مسئولاً عن دراسة وتقويم الرقابة الداخلية ، فيكون من المناسب دراسة تأثير نظام الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية ، وذلك فى إطار هدف المراجعة المتعلق بهيكل الرقابة الداخلية .

ويرى الباحث أن الانعكاسات المباشرة لنظم الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية تتعلق بكل من النظام المحاسبى وأدوات المراجعة المطلوبة لتقييم هيكل الرقابة الداخلية ، إذ إن النظام المحاسبى التقليدى وأدوات الرقابة الداخلية المرتبطة به ليس مصممًا للتعامل مع الأحداث والوقائع البيئية كما هو الحال فى حالة التلوث عند نقل المنتجات الخطرة وتخزينها والتخلص منها ، وبالتالى فإن نظم الإدارة البيئية وما يرتبط بها من إدارة الأحداث والوقائع البيئية بشكل ملائم ، يمكن أن تضفى أبعاداً جديدة لعملية المراجعة فيما يتعلق بهيكل الرقابة الداخلية فى جانبين هما : استحداث سجلات التلوث البيئى ، وتغير اهتمامات وأدوات المراجع عند دراسة هيكل الرقابة الداخلية ، وذلك على النحو التالى :

أولاً - استحداث سجلات التلوث البيئى :

يشير تقرير لجنة الانعكاسات البيئية لسلوك المنظمات فى جمعية المحاسبة الأمريكية

(A.A.A.,1973) إلى أن قياس الانعكاسات البيئية للمنشأة يعتبر من اختصاص المحاسبين ، خاصة أن الاتجاه السائد حاليًا هو تحميل المنشآت تكاليف المحافظة على البيئة ، بدلاً من تحميلها على المجتمع ، وبالتالى يتم معالجة البيانات المرتبطة بالأداء البيئى من خلال الوظيفة المحاسبية .

يتطلب استخدام وتطبيق الأساليب المحاسبية فيما يتعلق بالأمور البيئية تغييراً فى تركيزاتها . وأحد الجوانب الهامة لهذا التركيز هو تسجيل الأحداث أو الوقائع الفعلية التى تنطوى على خطر بيئى كأساس لتوثيق المخاطر البيئية . وينبغى أن توفر الإجراءات الداخلية والقوانين الحماية الكافية لعملية توثيق الوقائع الفعلية التى تنطوى على مخاطر فى جميع مراحل عملية الإنتاج ، واختيار الناقل للمنتجات الفاسدة ، وأيضًا المسئول عن التشغيل النهائى لهذه النفايات . وعلى أية حال ينبغى تسجيل مثل هذه الوقائع كلما أمكن . ويرى الباحث أن إمكانات تسجيل الوقائع التى تنطوى على مخاطر بيئية تتوقف على عوامل ، أهمها مايلى :

١ – المنشأة نفسها ، ومدى وجود علاقات كمية بين إنتاج السلع المرغوبة واستخدام خامات معينة ربما تكون خطرة على البيئة . وبالتالى يعتمد نظام تسجيل الملوثات على توفير معلومات كافية عن عملية الإنتاج ، وإمكانية تسوية الوقائع التى تنطوى على مخاطر فيما يتعلق باستهلاك المواد الأولية والسلع المرغوب فى إنتاجها ، والنفايات الناتجة ، وذلك اعتماداً على الظروف والأحداث المحيطة بالمنشأة وطبيعة الصناعة .

٢ – إيجاد الحلول الملائمة لتوفير هذه السجلات التى تتعلق بالمشاكل العملية المرتبطة بالقياس والإفصاح المحاسبى . ويجب أن تقوم هذه الحلول أساسًا على أهداف هذه السجلات مع أخذ تكاليفها ومنافعها فى الاعتبار .

إن سجلات التلوث البيئى عامة ، وإمكانية تسوية الوقائع الخطرة وانعكاساتها بهذه السجلات ، يمكن أن يحقق مجموعة من الأهداف ، من أهمها :

١ – توفير المعلومات المطلوبة للتقرير عن التكاليف والالتزامات البيئية وتضمينها فى الحسابات والقوائم ، مما يزيد من جدوى السجلات المحاسبية والقوائم المالية .

٢ – عرض الآثار البيئية لأنشطة المنشأة فى صورة تقارير بيئية يخدم أغراض تقييم الأداء ، وأيضًا يمكن المراجع من تحقيق الأداء البيئى ومراجعته .

٣ – توفير البيانات المحاسبية المالية والعينية المتعلقة بالأداء البيئى يمكن من تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الإدارة المثلى للبيئة .

٤ – معاونة الأجهزة المختصة فى إعداد الخطط والبرامج البيئية .

٥ – توفير مؤشرات بيئية يمكن أن تساعد فى تحقيق الرقابة على الأداء البيئى واتخاذ القرارات الملائمة .

ثانياً – تغير اهتمامات وأدوات المراجع عند دراسة وتقييم هيكل الرقابة الداخلية :

تتطلب الأمور البيئية تحولاً فى تركيز واهتمامات المراجع عند دراسة وتقويم هيكل الرقابة الداخلية ، إذ ينبغى عليه أن يعطى مزيداً من الاهتمام لخصائص أو مقومات نظام الرقابة الداخلية بشأن الأحداث أو الوقائع التى تنطوى على مخاطر بيئية . فعلى سبيل المثال يركز المراجع على :

- إجراء ملاحظات معينة فى مواقع التلوث .
- اختبارات على مستويات التلوث .
- التحديد الواضح للمسئوليات المتعلقة بالانعكاسات البيئية للأنشطة الخطرة .
- زيادة جدوى المعلومات الواردة فى سجلات التلوث بإعطاء انتباه ملائم للفصل بين المهام والإجراءات المرتبطة بتسوية الوقائع التى تنطوى على مخاطر بيئية . فالاحتفاظ بالمنتجات الخطرة يكون فى مخازن مستقلة ، وبالتالى يمكن تسجيل حركة خروجها ، وأيضاً الفصل بين مهام كل من المشترى والناقل وأمين المخازن .

ويرى الباحث أن دور المراجع بشأن الأمور البيئية عند دراسة وتقويم هيكل الرقابة الداخلية يتطلب تطوير أدوات جديدة للمراجعة . ومن الأدوات المقترحة فى هذا المجال تطوير قائمة استقصاء بيئية للتقارير المالية السنوية ، ويمكن أن تستخدم هذه القائمة بمزجها مع سجلات التلوث البيئى لتحديد شمولية واكتمال القائمة عند دراسة وتقويم هيكل الرقابة الداخلية . وتستهدف قائمة الاستقصاء البيئية تسهيل تحليل المخاطر البيئية ، وآثارها المالية ، وأهمية ذلك عند تقدير الخطر الكلى للمراجعة . ويقترح الباحث الخطوط العريضة التالية كمحاور لاستفسارات المراجع بشأن الأداء البيئى للمنشأة :

استقصاء الأداء البيئى للمنشأة

- القوانين المنظمة للبيئة ، التى تخضع لها المنشأة .
- السياسات البيئية للمنشأة .
- مستويات التلوث .
- ماضى وحاضر ومستقبل الالتزامات البيئية للمنشأة متضمناً القضايا المرفوعة ضد الشركة من وكالات أو أجهزة حماية البيئة .
- حوادث معينة تتضمن تعهدات والتزامات بيئية .
- خطط وإستراتيجيات مواجهة القضايا البيئية .
- تقدير التكاليف (أو مدى من التكاليف) الضرورية لمقابلة الالتزامات البيئية ، وفى حالة عدم الإمكان يتم الاستفسار عن سبب ذلك .
- وجود سجلات للأداء البيئى ، وكيفية وتوقيت تسجيل التكاليف البيئية ، وفى حالة عدم تسجيلها يتم الاستفسار عن السبب .
- التغطية التأمينية المرتبطة بالقضايا البيئية .
- الآثار الممكنة للالتزامات البيئية عن حالة ورفاهة المنشأة .
- الآثار البيئية لمنتجات الشركة والخامات المستخدمة والنفايات الناتجة .
- جهود رقابة وضبط الأداء البيئى للمنشأة .
- المسئولون عن السياسات والأفعال البيئية ومراقبتها .
- الفصل بين المهام والإجراءات المترتبة على تسوية الأحداث التى تنطوى على مخاطر بيئية .

وارتباطاً بما سبق فإن معرفة المراجع بالنظام المحاسبى وهيكل الرقابة الداخلية يجعله قادراً على تقديم مساهمات مفيدة فى مجال تصميم نظم الإدارة البيئية .

تأثير الالتزامات البيئية على تقدير الخطر الكلى للمراجعة :

إن التغير والتطور الدائم والمستمر للمنشأة نتيجة تأثرها المباشر بالظروف البيئية المحيطة يجعل من الضرورى أن يأخذ المراجع فى اعتباره عند تخطيط عملية المراجعة التركيز على العناصر التى تزداد فيها نسبة المخاطر ؛ حتى يمكنه الانتهاء من عملية المراجعة بأعلى كفاية ممكنة . ولقد تضمن بيان معايير المراجعة (AICPA, SAS No. 47) تعريفًا لخطر المراجعة بأنه ينتج عن فشل المراجع فى تعديل رأيه بطريقة ملائمة عن قوائم مالية تتضمن تحريفًا جوهريًا . ولقد تطلب هذا المعيار من المراجع أن يضمّن خطة المراجعة تقديرًا لخطر المراجعة بحيث يكون عند مستوى منخفض ، وأن يتم تقدير هذا الخطر بطريقة كمية أو غير كمية . ويتم قياس خطر المراجعة وفقًا للمعيار (٤٧) باتباع النموذج التالى :

الخطر الكلى للمراجعة = الخطر المتلازم x خطر الرقابة x خطر المراجعة الاستقصائية x خطر المراجعة التفصيلية .

عند تحليل خطر المراجعة يكون من المهم بالنسبة للمراجع أن يأخذ بعين الاعتبار الأمور البيئية عندما يحصل على تفهم لعمليات المنشأة والصناعة التى تنتمى إليها ، وعند تقديم أسئلة أو استفسارات للإدارة بشأن الخروج عن القوانين المنظمة للبيئة . وقد تعطى طبيعة بعض الصناعات مؤشرًا واضحًا بوجود مشكلات بيئية تتعلق بتنقية البيئة ، كما هو الحال فى صناعة الكيماويات وصناعة إنتاج الورق . ومع ذلك فإن نفس هذه المشكلات قد تكون موجودة فى صناعات يعتقد أنها نظيفة مثل صناعة الإلكترونيات . ويطالب المعيار (٤٧) المراجعين بأخذ المخاطر المتلازمة أو المتأصلة للمنشأة فى الاعتبار عند تقدير الخطر الكلى للمراجعة . وغالبًا ما يزداد الخطر المتلازم نتيجة خصائص مميزة لأعمال المنشأة ، مما قد يسهم فى تعقيد عملية المراجعة ، وتؤدى فى حالة عدم التأكد إلى تعذر اكتشاف الأخطاء والمخالفات الموجودة .

ويرى الباحث أن تقدير الخطر الكلى للمراجعة مع أخذ الأمور البيئية فى الاعتبار ، يتطلب استخدام نموذج الاحتمالات المشروطة بدلاً من نموذج الاحتمالات المشتركة ؛ وذلك لتفادى القصور فى نموذج المجمع الأمريكى للمحاسبين القانونيين وفقًا للمعيار رقم (٤٧) عندما افترض استقلال عناصر الخطر ، الأمر الذى لا يتفق وواقع الممارسة العملية . وتعتبر نماذج قياس خطر المراجعة التى قدمها

(كوشينج ولوبينج Cushing & lobbecke,1983) و(ليزيل Lesile, 1984) مفيدة في هذا المجال .

ومع تزايد اهتمام المراجعين بالأمور البيئية أوضحت دراسة المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA, Audit Risk Alert,1991) أنه ينبغي على المراجع الاهتمام بالاستفسار من الإدارة عما إذا كانت المنشأة لديها مخاطر عالية للتعرض للالتزامات البيئية تتعلق بتكاليف تنقية ونظافة البيئة . وأعطت الدراسة أمثلة للمراجعين بالإشارات الحمراء التي تعكس المخاطر المتزايدة لتعرض المنشأة للالتزامات البيئية ، ومنها :

١ – المشاركة الفعلية للمنشأة أو اندماجها في شركة نقل للنفايات والعوامل المحدثة للتلوث .

٢ – شراء أراضٍ بسعر منخفض جداً عن سعر السوق المحلي بسبب المخاطر البيئية .

٣ – البيع الجزئي للأصول مع الاحتفاظ بالملكية الفعلية .

٤ – الحصول على تغطية عديدة أو متزايدة ضد المخاطر أو الالتزامات البيئية تجاه طرف آخر .

ويرى الباحث أنه عندما يوضح تقدير الخطر أن عميل المراجعة يتعرض لخطر مرتفع بالنسبة للالتزامات البيئية ، يمكن أن يقوم المراجع ببعض الإجراءات التالية اعتماداً على الظروف المحيطة :

١ – الاستفسار عما إذا كانت المنشأة تستخدم مواد سامة في عمليات التصنيع أو في منتجاتها .

٢ – الاستفسار عما إذا كانت العمليات أو المنتجات تخلق نفايات سامة عند التخلص منها .

٣ – الاستفسار عما إذا كانت المنشأة تستخدم في الموقع مخزناً لنفايات المواد السامة ، أو أنها تستخدم معدات للتخلص من النفايات السامة .

٤ – تحديد ما إذا كانت المنشأة تم اعتبارها طرفاً مسئولاً وفقاً للقوانين المنظمة للبيئة فيما يتعلق بالتخلص من النفايات في الموقع .

٥ – تحديد الأفعال أو التصرفات التى اتخذتها المنشأة باعتبارها طرفًا مسئولاً عن الأمور البيئية لتقييم التعرض للخطر .

٦ – تقييم أية تقديرات لتكلفة تنظيف البيئة ، وأية أمور تتعلق بالخسائر الشرطية .

مشكلات المحاسبة والإفصاح عن الأداء البيئى :

تفشل النظم المحاسبية الحالية فى أن تأخذ بعين الاعتبار التكاليف البيئية ، ويتم تجميع الكثير منها ضمن التكاليف الإضافية ، ويؤدى ذلك إلى اختيار المزج الخاطئ للمنتجات ، والتسعير غير الدقيق للمنتجات ، والقبول أو الرفض غير الملائم لبدائل الحد من التلوث البيئى . ونعرض فيما يلى أهم مشكلات المحاسبة والإفصاح عن الأداء البيئى للمنشأة فى مجال التلوث ، التى تواجه المراجع وهو بصدد التحقق من صدق وعدالة القوائم المالية .

١ – *رسملة أو عدم رسملة تكاليف النظافة البيئية :*

قد تتحمل المنشأة مبالغ كبيرة عند تحليل المشاكل البيئية ترتبط باستئجار خدمات الخبراء للمساعدة فى إزالة النفايات السامة ، وفى القضاء على آثارها ومنع التلوث مستقبلاً . وفى مواجهة مثل هذه القضايا توصل مجلس معايير المحاسبة المالية فى الإصدار (8-99) فيما يتعلق برسملة أو عدم رسملة مثل هذه التكاليف (FASB 1990) إلى أنه بشكل عام ينبغى تحميل تكاليف معالجة التلوث البيئى على النفقات . ومع ذلك فإن EITF [Emerging Issues Task Force] لم توضح أن هذه التكاليف قد يتم رسملتها على سبيل المثال فى حالة ما إذا كانت تزيد الحياة والطاقة ، وتحسن من درجة الأمان والكفاية ، وأيضًا إذا كانت تخفف أو تمنع من التلوث مستقبلاً . ويعتبر هذا الإصدار إعادة تأكيد من الـ(EITF) لنتيجة سابقة تتعلق بالمحاسبة عن إزالة الأسبستوس (FASB,1989) . ويوضح الإرشاد المحاسبى هنا أن رسملة تكاليف معالجة الأسبستوس ينبغى تبريرها فى ظل الاتفاق فى الإصدار (Issue 90-8) .

٢ – *الالتزامات الشرطية :*

تتمثل الالتزامات الشرطية فى الالتزامات التى يرتبط وجودها أو تحديد قيمتها أو تاريخ الوفاء بها بوقوع أو عدم وقوع حادث أو أحداث معينة مستقبلاً . ويعتبر مفهوم

الخسائر المحتملة أكثر شمولاً من مفهوم الالتزامات المحتملة باعتبارها تشمل – بالإضافة للالتزامات المحتملة أو الشرطية – أى خسارة يحتمل حدوثها بسبب تلف يحتمل حدوثه فى الأصول . ويشير (روسى Roussey, 1992) إلى أن تقدير الالتزامات البيئية يواجه بعدد كبير من المشاكل ، أهمها التعقيد التام لمواقع النفايات ، وتحديد المستوى المقبول لنظافة وتنقية البيئة ، بالإضافة إلى الالتزامات والمسئوليات المشتركة بين عدة أطراف مسئولة . ويضفى ذلك حالة من عدم التأكد تصاحب تقدير هذه الالتزامات .

الالتزامات الشرطية الناشئة عن تكاليف وتنقية البيئة ينبغى المحاسبة عنها وفقًا للمبادئ المحاسبية المبينة فى المعيار المحاسبى رقم (٥) لمجلس معايير المحاسبة المالية ، وتعتبر تقديرات الخسائر المحتملة طبقًا للمعيار رقم (٥) مسألة معقدة وشاملة ؛ نظراً لارتباط هذه الخسائر المحتملة بمدى واسع من الأحداث ربما يشمل أموراً تكون خبرة المحاسب أو المراجع فيها قليلة ، مثل الخسائر المحتملة المتعلقة بتلوث البيئة . ولقد حدد مجلس معايير المحاسبة المالية الشروط التالية للاعتراف بالخسائر المحتملة وما يتبعها من التزامات :

١ – أن يكون احتمال حدوث أو وقوع الخسارة فى المستقبل كبيراً .

٢ – إمكانية تقدير مبلغ الخسارة بطريقة معقولة .

وقد قدم أيضًا مجلس معايير المحاسبة المالية إرشادات أخرى تتعلق بقابلية الخسائر للتقدير فى التفسير رقم (١٤) .

ويكتنف تطبيق هذه المفاهيم على الخسائر الشرطية المرتبطة بالالتزامات البيئية وفقًا للقوانين البيئية صعوبات كبيرة ، بالإضافة إلى أن مبادئ المحاسبة والإفصاح فى المعيار رقم (٥) لمجلس معايير المحاسبة المالية قد لا تكون كافية فى بعض المواقف ، خاصة عندما تتعلق الأمور البيئية بخسائر قد يتعذر عمل تقدير معقول لها . وبالتالى يصبح من الضرورى تطوير معيار محاسبى يوفر معلومات أكثر نفعًا من المعيار رقم (٥) ، ويأتى ذلك فى إطار الحاجة إلى قياس وتقرير أفضل عن الأداء البيئى .

ويتضمن (Sop 96 - 1) الإرشادات المحاسبية المتعلقة بتفسير المعيار رقم (٥) فى سياق الالتزامات البيئية ، والعلامات الإرشادية المتعلقة باستحقاق وتقويم الالتزامات

المقدرة ، والعوامل المؤثرة فى مبلغ أو مقدار الالتزام ، والتكاليف التى يجب تضمينها فى الالتزام المستحق ، وأمثلة لبنود التكاليف المباشرة التفاضلية التى تدخل فى الالتزامات المستحقة . وتعتبر هذه الإرشادات مفيدة لكل من المراجعين والعملاء .

٣ - *الإفصاح عن الالتزامات البيئية :*

مهنة المحاسبة ينقصها الوضوح والتحديد بشأن التقرير عن المعلومات البيئية فى التقارير المنشورة . ويظهر ذلك فى اختلاف متطلبات كل من مجلس معايير المحاسبة المالية وهيئة تنظيم تداول الأوراق المالية بشأن الإفصاح البيئى على النحو التالى :

١ - وفقًا للمعيار رقم (٥) لمجلس معايير المحاسبة المالية ، إذا كانت الخسارة غير محتملة بدرجة كبيرة ولا يمكن تقديرها بشكل معقول ، فإنه يتم الإفصاح بملاحظة فقط ضمن الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية . وعلى الجانب المقابل يتم الإفصاح فى سياق الالتزامات الشرطية الناتجة عن التلوث البيئى . وغالبًا ما تكون هذه الالتزامات نتاج الخروج عن القوانين المنظمة للبيئة فيما يتعلق بتلوث الهواء والماء أو التربة ، وأيضًا النفايات الخطرة .

٢ - جاءت متطلبات هيئة تنظيم تداول الأوراق المالية فى نشرتها Financial Reporting Release No. 36 (SEC 1989) متضمنة عدم الحاجة إلى الإفصاح إذا قررت الإدارة احتمال عدم وقوع الالتزام . أما إذا كانت الإدارة لا تستطيع ذلك فيكون الإفصاح مطلوبًا ، ويجب على الإدارة تقييم آثار ذلك بشكل موضوعى بافتراض وقوع حدث أو التزام غير مؤكد .

يتبين مما سبق أن اختلاف متطلبات الإفصاح البيئى لكل من مجلس معايير المحاسبة المالية وهيئة تنظيم تداول الأوراق المالية يرجع إلى المستوى الاحتمالى لوقوع الخسارة ، وقد تبنى مجلس معايير المحاسبة المالية احتمال أن يكون وقوع الحدث ممكنًا بدرجة كبيرة ، بينما تبنت هيئة تنظيم تداول الأوراق المالية احتمال أن يكون وقوع الحدث ممكنًا بدرجة معقولة .

ويرى الباحث أن التقديرات المطلوبة للخسائر المحتملة صعبة تمامًا بالنسبة للإدارة ، وربما أيضًا تكون أكثر صعوبة عند تقييمها بواسطة المراجع ؛ لأن المعايير والمتطلبات

السابقة فى حاجة إلى وضوح وتحديد أكثر ، إذ إن اختلافاتها تضع اعتبارات وتعقيدات إضافية تتعلق بدور المراجع بشأن الإفصاح البيئى ، وذلك على النحو التالى :

١ - تباين الإفصاح فى التقارير المالية . فالإفصاحات البيئية المطلوبة وفقًا للمعيار رقم (٥) تكون فقط فى الملاحظات الإيضاحية للقوائم المالية ، بينما الإفصاح عن المشكلات البيئية وفقًا لمتطلبات هيئة تنظيم تداول الإدارة المالية يتم تضمينها فى خطاب الإدارة الذى تتطلبه الهيئة ، وليس من الضرورى الإفصاح فى الملاحظات على القوائم المالية .

٢ - تعقد دور المراجع بشأن مسئولياته فى ظل معيار المراجعة (AICPA, SAS, No. 8) وذلك عندما يقوم وفقًا للمعيار رقم (٨) باستعراض وفحص المعلومات التى ترد فى خطاب الإدارة . على سبيل المثال ، كيف يستطيع المراجع تسوية الإفصاح عن الالتزامات البيئية المحتملة فى خطاب مجلس الإدارة إذا لم يتم الإفصاح عنها أيضًا فى الملحوظات الهامشية على القوائم المالية ؟

يرى الباحث أن مواجهة الاعتبارات والتعقيدات السابقة يتطلب تنسيقًا بين جهود المنظمات المهنية ومتطلباتها بشأن الإفصاح البيئى بحيث تتسق مع متطلبات الأجهزة المختصة بحماية البيئة وحاجات مستخدمى التقارير المالية . وعلى ذلك تصبح مهنة المحاسبة مطالبة بتوسيع الإفصاح فى القوائم المالية مع تزايد اهتمامات أصحاب المصالح بالممارسات والسياسات البيئية للشركة لارتباطها بقرارات الاستثمار . فالإفصاحات البيئية تحدد - جزئيًا - ما إذا كانت الشركة مدركة للقضايا البيئية التى قد تؤثر على مستقبل الشركة . كما أن مستخدمى القوائم المالية يجب أن يزودوا بمعلومات تتعلق بإستراتيجيات الوفاء بالالتزامات البيئية وكيفية المحاسبة عنها ، بالإضافة إلى أية تغطية تأمينية يمكن القيام بها .

الأثر على تقرير المراجعة :

تسبب المشكلات السابقة حرجًا للمراجع فيما يتعلق بتأثير الأمور والقضايا البيئية على تقرير المراجعة ، إذ إن ذلك يتطلب تقديرًا وحكمًا أساسيًا من جانب المراجع . إن اعتبار منشأة العميل وتحديدها طرفًا مسئولاً ، أو الإفصاحات البيئية فى هوامش القوائم المالية ، لا تتطلب بالضرورة تعديل تقرير المراجعة . ومع ذلك ينبغى أن يقوم

المراجع بتقييم احتمالات الخسائر الشرطية المرتبطة بتنظيف المواقع الخطرة ، وأيضًا الحاجة إلى إضافة فقرة رابعة فى تقرير المراجعة تستدعى الانتباه لحالة عدم التأكد المتعلقة بهذه الاحتمالات . ويأخذ المراجع فى اعتباره العوامل التالية عند إجراء هذا التقييم :

١ - إمكانية قيام وكالات أو أجهزة البيئة بعمل ما .

٢ - فحص طريقة التنظيف البيئى .

٣ - مستوى الثقة فى الخبراء المشتغلين بفحص عمليات النظافة البيئية .

٤ - إجمالى مبلغ الالتزام المحتمل .

٥ - احتمالات التأمين والتعويض عن الأضرار ، أو مساهمة طرف آخر فى النظافة البيئية .

٦ - مصداقية التقديرات المتاحة للتكلفة .

٧ - التخصيص بين الأطراف المسافة أو المشاركة .

٨ - البيانات التى يتم الحصول عليها من الإدارة .

بعد استعراض المراجع للعوامل السابقة يمكنه أن يقرر ما إذا كان التعديل فى تقرير المراجعة مطلوبًا بشأن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأمور البيئية . وعندما يتخذ المراجع هذا القرار ، فإنه يأخذ فى اعتباره ما إذا كانت آثار الأحداث المستقبلية التى تؤثر فى الأمور البيئية تدفع بالشك فى معقولية تقديرات العميل ، بالإضافة إلى احتمال ما إذا كانت هناك خسارة جوهرية تترتب على معالجة حالة عدم التأكد . وفيما يتعلق بأخذ حالات عدم التأكد فى الاعتبارات يستخدم المراجع إرشادات المعيار المحاسبى رقم (٥) (FASB No.5, 1975) .

لقد تطلب معيار المراجعة (AICPA, No. 58, 1988) إحداث تغيير أساسى للممارسة السائدة بشأن الطريقة الجديدة للتقرير عن ظروف عدم التأكد الجوهرية ، ويتمثل هذا التغيير فى طريقة تقرير المراجع عن أحداث عدم التأكد الجوهرية التى قد تؤثر على القوائم المالية . وتوضح الإرشادات فى هذا المعيار أن المراجع بشكل عام :

١ - قد لا يضيف فقرة توضيحية فى حالة وجود احتمال بعيد بوقوع خسارة جوهرية .

٢ - قد يضيف فقرة إيضاحية إذا كان من المحتمل حدوث خسارة جوهرية ، وأن

الإدارة لا تستطيع عمل تقدير معقول بالخسارة أو للمدى الممكن لهذه للخسارة . ويجب أن تصف هذه الفقرة ظروف عدم التأكد ، وتوضح أن النتائج غير معروفة الآن ، وأن تشير إلى أية ملاحظات فى القوائم المالية تصف ظروف عدم التأكد .

٣ - قد يتعين على المراجع أخذ عوامل متعددة فى اعتباره إذا كان هناك فقط احتمال معقول لخسارة جوهرية لتضمينها فى الفقرة الإيضاحية . وفى هذه الحالة يتوقف قرار المراجع بإضافة الفقرة الإيضاحية على حجم واحتمال الخسارة .

الإذعان لمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها :

وفقًا لمعيار المراجعة (AICPA, SAS, No. 1, 1972) يكون المراجع ملتزمًا بمعايير المراجعة المتعارف عليها الخاصة بالتكوين الشخصى للمراجع والعمل الميدانى وإعداد التقرير . وكما أوضحنا من قبل فإن التعقيدات والمشكلات التى يمكن أن تواجه مراجعة الأداء البيئى قد تسبب صعوبات للمراجع للاستجابة لمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها ، خاصة ما يتعلق بالأفعال غير القانونية لمنشأة العميل المرتبطة بالأمور البيئية .

وعلى الرغم من أن غرض المراجعة ليس اكتشاف الأفعال والتصرفات غير القانونية ، كما هو الحال عند الخروج عن القوانين البيئية ، إلا أنه ينبغى أن يدرك المراجع أن مثل هذه الأفعال والتصرفات يمكن أن تحدث . وبشكل عام فإنه تعوزه الخبرة فى تعيين وتقييم جميع الأفعال والتصرفات غير القانونية . ويصنف معيار المراجعة (AICPA, SAS, No. 54) القوانين والتنظيمات البيئية باعتبارها أمورًا ذات أثر غير مباشر أو شرطى على القوائم المالية . أى أنها أفعال يفهم أنها بشكل عام ليس لها أثر مباشر وجوهرى على الأرقام الواردة فى القوائم المالية . ويجب على المراجع - بالنسبة للأمور ذات الأثر غير المباشر على القوائم المالية - القيام بإجراءات المراجعة التالية :

١ - الاستفسار من الإدارة عن التزام المنشأة بالقوانين والتنظيمات المختلفة .

٢ - الاستفسار من الإدارة عن سياسات المنشأة المرتبطة بمنع الأفعال غير القانونية .

٣ - الحصول على إقرار مكتوب من الإدارة بشأن عدم وجود خروج فعلى أو محتمل عن القوانين يتطلب إفصاحًا فى القوائم المالية .

وفى بعض الحالات قد يجد المراجع أن الأمور البيئية ترتب عليها بالفعل عمل غير قانونى يؤثر بشكل جوهرى على القوائم المالية . وفى حالة عدم المحاسبة أو الإفصاح بشكل سليم عن هذا العمل غير القانونى ، ينبغى على المراجع وفقًا لمعيار المراجعة (AICPA, SAS No. 58, 1988) أن يتحفظ فى تقريره أو أن يبدى رأيًا عكسيًا اعتمادًا على الأهمية النسبية بالنسبة للقوائم المالية . وإذا لم تسمح المنشأة للمراجع بجمع أدلة إثبات كافية لتحديد ما إذا كان هناك فعل غير قانونى قد حدث أو ما إذا كانت له أثار جوهرية على القوائم المالية ، ينبغى على المراجع أن يمتنع عن إبداء الرأى .

ويرى الباحث أن المشكلات السابقة لمراجعة الأداء البيئى تدفع بالحاجة إلى أهمية تطوير مدخل إجرائى لمراجعة الأداء البيئى يأخذ فى اعتباره كيفية تعامل المراجع مع المشكلات السابقة ، ويساعد فى إضفاء الثقة على مدى أوسع من المعلومات التى تخضع للمراجعة . وتعرض الدراسة فى الجزء التالى أبعاد المدخل الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى .

المنهج الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى :

يوضح الشكل التالى الإطار العام للمنهج الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى .

الإطار العام للمنهج الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى

الترتيبات الأولية :

١ – التأكد من دعم الإدارة العليا لمراجعة الأداء البيئى .

٢ – التعرف على الممارسات الجارية للقوانين والسياسات البيئية .

٣ – تقدير أثر العوامل البيئية :

– التعرف على طبيعة أعمال المنشأة والصناعة .

– استقصاء التطورات التى تؤثر على أعمال المنشأة والصناعة .

الإعداد لخطة المراجعة :

١ – تحديد أهداف مراجعة الأداء البيئى .

٢ – تحديد مجال مراجعة الأداء البيئى .

تابع : الإطار العام للمنهج الإجرائى المقترح لمراجعة الأداء البيئى

٣ – تشكيل فريق المراجعة . ٤ – تعيين مواقع المراجعة . ٥ – وضع خطة المراجعة . **عملية المراجعة :** ١ – دراسة هيكل الرقابة الداخلية . ٢ اختبار هيكل الرقابة الداخلية . ٣ – تقييم هيكل الرقابة الداخلية . ٤ – تنفيذ اختبارات فحص العمليات . **الأنشطة اللاحقة لعملية المراجعة :** ١ – إبداء الرأى فى الأداء البيئى . ٢ – متابعة نتائج المراجعة .

يلخص المنهج الإجرائى المقترح فى الشكل السابق العناصر الأساسية لمراجعة الأداء البيئى للمساعدة فى التحقق من سلامة الأداء البيئى للمنشأة . ويظهر من المنهج الإجرائى المقترح أن مراجعة الأداء البيئى تتضمن إجراءات مراجعة مميزة بين الأنواع الأخرى من أعمال المراجعة . ويتضمن المنهج الإجرائى المقترح أربعة عناصر لمراجعة الأداء البيئى تغطى اهتمامات المراجع بشأن الأداء البيئى على النحو التالى :

– الترتيبات الأولية :

١ – التأكد من دعم الإدارة العليا لمراجعة الأداء البيئى :

ينبغى أن يتحقق المراجع من دعم الإدارة العليا لمراجعة الأداء البيئى ، خاصة أنها تتحمل المسئولية النهائية عن الأداء البيئى للمنشأة ، وبالتالى يجب أن يتوافر لديها الحافز الكافى لدعم مراجعة الأداء البيئى . ويجب أن يكون دعم الإدارة العليا للمراجعة البيئية واضحًا وموثقًا من خلال تحديد فلسفة المنشأة تجاه القضايا البيئية التى يتعين القيام بها ، مع وضع أهداف للبرامج البيئية تتمشى وفلسفة المنشأة ، وأيضًا الالتزام بكل المتطلبات ذات الصلة ، وتناول الأداء البيئى بالطريقة الملائمة فى سجلات المنشأة وتقاريرها المالية ، بالإضافة إلى متابعة نتائج المراجعة لعلاج المشاكل البيئية .

٢ – التعرف على الممارسات الجارية للقوانين والسياسات البيئية .

تتضمن مراجعة الأداء البيئى تعرف المراجع على الممارسات الجارية المتعلقة بالمتطلبات التى تفرضها قوانين تنظيم البيئة وسياسات الشركة . ويساعد هذا الإجراء المراجع فيما يتعلق بالتعرف على ما إذا كانت الأمور البيئية يترتب عليها مخالفات نظامية أم لا ، وأثر ذلك على عملية المراجعة .

٣ – تقدير أثر العوامل البيئية .

أ – التعرف على طبيعة أعمال المنشأة والصناعة التى تنتمى إليها :

يستخدم المراجع هذا الإجراء من أجل تحليل مخاطر عملية المراجعة فيما يتعلق بتأثير العوامل البيئية بطريقة فعالة . فإذا كان العميل شركة صناعية ، يجب أن يتعرف المراجع بصفة عامة على طبيعة العملية الصناعية فيما يتعلق بالخامات الأولية المستخدمة ، ومصدر الحصول عليها ، وما إذا كانت تتضمن مواد خطرة بيئيًا ، والتجهيزات الأولية المستخدمة فى عملية الإنتاج وآثارها البيئية . وبشكل عام يركز المراجع على الآثار البيئية المرتبطة بطبيعة أعمال المنشأة والصناعة التى تنتمى إليها .

ب – استقصاء التطورات التى تؤثر على أعمال المنشأة والصناعة :

يتعرف المراجع على المشاكل المحتملة عن طريق استقصاء التطورات الجارية أو التغيرات البيئية التى يمكن أن تسبب مشاكل فى عملية المحاسبة أو إعداد التقارير أو المراجعة ، كما هو الحال بالنسبة لمنتجات جديدة خطرة أو التزامات شرطية .

– الإعداد لخطة المراجعة :

١ – تحديد أهداف مراجعة الأداء البيئى .

ينبغى أن تتضمن أهداف مراجعة الأداء البيئى كحد أدنى تقييم الالتزام بالقوانين المنظمة للبيئة ، والسياسات البيئية للشركة ، والبرامج التدريبية على الأمور البيئية لضمان الالتزام المستمر . وبشكل عام ينبغى أن تتضمن أهداف المراجعة تحديد إجراءات التشغيل غير المأمونة ، وتقييم الممارسات الحالية للتخلص من النفايات ، وتحديد فرص ومجالات خفض التكلفة ، والنظر فى الأحداث المفاجئة التى تسبب التزامات على المنشأة .

٢ - تحديد مجال مراجعة الأداء البيئى .

ينبغى أن تتضمن مراجعة الأداء البيئى فحص الالتزام بالقوانين البيئية وسياسات وإجراءات الشركة ، وتحليل الوظائف الإدارية والبيئية ، ومعدات التشغيل ، والبنية الأساسية لمراقبة التلوث ، والأثر على المجالات المحيطة مثل الهواء والماء والتربة ، بالإضافة إلى تجهيزات الطاقة وغيرها من المجالات البيئية للمنشأة .

٣ - تشكيل فريق المراجعة .

يمكن أن تدار أعمال المراجعة البيئية بواسطة مراجعين من داخل المنشأة أو من خارجها أو بواسطة طرف ثالث . ويتحدد ذلك فى ضوء قيود معينة أهمها : حجم المنشأة ، وتأهيل المراجعين ، وإمكانية توسيع نطاق عملية المراجعة . وينبغى تشكيل فريق المراجعة فى ظل مجموعة من الضوابط أهمها : استقلالية المراجعين ، وتنوع اختصاصات أعضاء الفريق ليضم مراجعين ومتخصصين فى الاقتصاد والتلوث البيئى ، وخبراء فى الصناعة ، ومحللين ماليين ، وإخصائيين فى العلاقات العامة .

٤ - تعيين مواقع المراجعة .

ينبغى أن تحاول الشركة إخضاع مواقع عديدة للمراجعة كلما أمكن . وهناك عدد من العوامل التى تساعد فى اختيار مواقع المراجعة ، منها : حجم الموقع ، والقوانين البيئية ، وسمومية الكيماويات ، وعدد العاملين فى الموقع ، وتعرض العاملين للخطر ، والنفايات الناتجة ، والسكان المحيطين بالموقع ، والوقت المنقضى منذ آخر مراجعة ، والأخطار المحتملة .

٥ - وضع خطة المراجعة .

الخطوة التالية بعد تعيين مواقع المراجعة هى جمع المعلومات اللازمة من تقارير المراجعة السابقة ، وملفات الشركة ، ومخططات الموقع ، والسياسات والإجراءات ، وأدلة التشغيل ، والمسموحات والتعليمات التى تطبق بالنسبة للموقع . وتخدم هذه المعلومات المراجعة فى وضع خطة المراجعة ، وفى تحديد العوامل البيئية التى تؤثر مباشرة على برنامج المراجعة فيما يتعلق بالخطر المتلازم المرتبط بحساب أو عملية معينة . فعلى سبيل المثال تعدد وتعقد العملية الصناعية للمنتج سوف يؤثر على تقدير الخطر المتلازم المرتبط بالهدف الرقابى ، وعلى ذلك يتم تحديد العوامل البيئية المرتبطة بكل هدف رقابى .

- *عملية المراجعة :*

تختص عملية المراجعة بتقييم فعالية الأدوات الرقابية ، وتوفير ضمان أو تأكيد بالالتزام بالسياسات الرقابية المرسومة ، بالإضافة إلى تنفيذ اختبارات فحص العمليات .

١ - دراسة نظم الرقابة :

تتضمن هذه الدراسة إجراء مسح لعمليات الإنتاج والمصنع والظروف المحيطة . وهنا ينبغى على المراجع تحليل جميع السجلات البيئية التى تتضمن سجلات النفايات والتعليمات الحالية وإجراء الصيانة ، والتقارير التى تحال إلى الوكالات النظامية . بالإضافة إلى ذلك ينبغى على المراجع إجراء مقابلات غير رسمية من أجل تفهم نظم الرقابة الداخلية .

٢ - اختبار نظم الرقابة :

بمجرد تجميع المعلومات المتعلقة بنظم الرقابة يتعين اختبارها . ويمكن أن تتضمن عملية الاختبار الملاحظات المرئية ، وفحص تقارير التخلص من النفايات ، وتحليل جدوى معدات التحكم والرقابة ، بالإضافة إلى إجراء فحوص للمواقع المعنية بالتلوث .

٣ - تقويم نظم الرقابة :

الخطوة التالية بعد اختبار نظم الرقابة تتطلب وضع النتائج بشأن العناصر المختلفة للنظام . بعد ذلك يتم تلخيص أو مناقشة أفراد الموقع فيما يتعلق بأوجه القصور أو عدم الكفاية حول : العمليات ، والصيانة ، والمعدات ، والقوى العاملة .

وتشير الدراسة ثانية إلى أن دور المراجع بشأن الأمور البيئية فيما يتعلق بدراسة وتقييم هيكل الرقابة الداخلية يتطلب تطوير أدوات جديدة . ومن الأدوات المقترحة فى هذا المجال تطوير قائمة استقصاء بيئية بالنسبة للحسابات السنوية .

٤ - تنفيذ اختبارات فحص العمليات :

يتضمن هذا الإجراء تنفيذ بعض الاختبارات الأساسية للعمليات التى تنطوى على مخاطر ، وتنفيذ إجراءات المراجعة الاستقصائية لفهم طبيعة هذه العمليات وتحليل خطر المراجع ، بالإضافة إلى استخدام أهداف رقابية تأخذ فى اعتبارها العوامل البيئية وتقييم هيكل الرقابة الداخلية . وتعتمد المراجعة فى القيام بهذه الإجراءات على

تجميع وتحليل وتفسير المعلومات قبل وأثناء زيارة مواقع المراجعة المرتبطة بالأداء البيئى . وينبغى أن تكون هذه المعلومات كافية وموثوقًا بها لتوفير أساس معقول لإجراء الاختبارات ولنتائج وتوصيات عملية المراجعة .

– *الأنشطة اللاحقة لعملية المراجعة :*

١ – إبداء الرأى فى الأداء البيئى للمنشأة .

يمكن التمييز بين اتجاهين لإبداء المراجع رأيه بشأن الأداء البيئى للمنشأة هما :

الأول : إبداء الرأى فى التقارير البيئية التى تعكس الأداء البيئى للمنشأة ضمن تقرير مراجعة القوائم المالية بإضافة فقرة إيضاحية إذا كان من المحتمل أن تحدث بسبب المشاكل البيئية خسارة جوهرية مع عدم إمكانية تقديرها بشكل معقول ، وعمومًا يتوقف قرار المراجع بإضافة هذه الفقرة على حجم واحتمال الخسارة المحتملة . وقد سبق عرض هذا الاتجاه تفصيلاً .

الثانى : إبداء الرأى فى التقارير البيئية التى تعكس الأداء البيئى فى تقرير مراجعة مستقل . وعادة ما يتكون مثل هذا التقرير من قسمين : أولهما يتضمن مقدمة عن معدات وتجهيزات الموقع ، وطريقة ترتيب الآلات والعمال فى المصنع ، وعمليات التشغيل ، والظروف البيئية .... إلخ ، ويتكون القسم الثانى من نتائج عدم الالتزام بالقوانين والسياسات البيئية ، وإدارة عمليات النفاية والتخزين والنقل ، وسياسات التشغيل ، والمخاطر واحتمالات الخسارة . وينبغى أن يتضمن هذا التقرير المعلومات التى تساعد الإدارة فى تقييم المعلومات وضمان تصحيح المشاكل التى تم تحديدها . بالإضافة إلى أنه ينبغى أن يتضمن النتائج والمعلومات التى تتطلبها وكالات وأجهزة البيئة .

٢ – متابعة نتائج المراجعة :

لا تنتهى مراجعة الأداء البيئى بالتقرير عن النتائج ، إنما يتعين متابعة نتائج المراجعة فيما يتعلق بأوجه القصور وموطن عدم الكفاية ، والاستفادة منها فى تقدير الالتزامات المحتملة ، وفى إعداد خطة علاج مشكلات الأداء البيئى وضمان استمرار الالتزام بالمتطلبات التى تفرضها القوانين البيئية وسياسات المنشأة .

أثر الاهتمام بالأداء البيئى على جهود تطوير المهنة فى المملكة :

لقد أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا لهدف المحافظة على البيئة وحمايتها خلال نموها وتطورها الصناعى والزراعى . واعتماداً على ما أكدته خطط التنمية السعودية على أهمية الأداء البيئى نظراً لارتباط قضايا البيئة والتنمية ، وحرصاً على الدور الذى يحقق تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة فى المملكة فى ضوء هذه المتغيرات الجديدة ، كان من الضرورى التعرض لتأثير الاهتمام بالأداء البيئى فى المملكة العربية السعودية على جهود استكمال التطوير المهنى الذى بدأته المملكة مع صدور قرار معالى وزير التجارة رقم (٦٩٢) وتاريخ ١٤٠٦/٢/٢٨هـ الخاص بمعايير المراجعة وأهداف ومفاهيم المحاسبة ومعيار العرض والإفصاح العام . ويتطلب استكشاف أثر الاهتمام بالأداء البيئى على جهود تطوير المهنة فى المملكة التعرض للنقاط التالية :

١ - الأداء البيئى فى مجال اهتمام الشركات السعودية .

٢ - الإفصاح البيئى فى التقارير السنوية للشركات السعودية .

٣ - الأداء البيئى والمعايير السعودية .

الأداء البيئى فى مجال اهتمام الشركات السعودية :

إن إحدى الدراسات الميدانية (التركستانى ، ١٩٩٧م) التى تتناول بحث العلاقة بين مفهوم البيئة والتنمية الصناعية بالتطبيق على عينة من الشركات السعودية ، تشير إلى أن هناك غياباً فى مفهوم المحافظة على البيئة لدى الكثير من الشركات السعودية . فحوالى (٦٠٪) من هذه الشركات لا تمارس نشاط المحافظة على البيئة اعتقاداً منها أن مسئولية المحافظة على البيئة تقع على عاتق الجهات الرسمية ، أو اعتقاد هذه الشركات بأن أنشطتها لا تحدث تلوثًا فى البيئة . ويكشف ذلك عن ضعف الوعى البيئى لدى الشركات الصناعية ، وأيضًا عدم وجود قوانين صارمة تلزم الشركات بممارسة الأنشطة البيئية .

ويتبين من هذه النتائج أن توجهات الشركات السعودية نحو الاهتمام بالأداء البيئى لم يكن مماثلاً للتوجهات الرسمية نحو حماية البيئة والمحافظة عليها .

الإفصاح البيئى فى تقارير الشركات السعودية :

كشفت دراسة (الحسينى ، ١٩٩٣م) فى مسح ميدانى للإفصاح عن الأداء الاجتماعى فى تقارير الشركات المساهمة السعودية عن أن الشركات السعودية تفصح عن الأداء الاجتماعى (فيما يتعق بالأمور البيئية) فى أماكن متفرقة من التقرير السنوى فى تقرير مجلس الإدارة والإيضاحات على القوائم المالية ، ويكون ذلك فى شكل وصفى أو رقمى . وأوضحت الدراسة أن الإفصاح البيئى لم يرد فى التقارير المالية للشركات المساهمة فى قطاعات البنوك والنقل والخدمات ، إلا أنه جاء بنسب متفاوتة تتصدرها الشركات المساهمة فى القطاع الزراعى ثم قطاع الصناعات التحويلية وأخيراً قطاع الأسمنت ، الأمر الذى يوضح تأثير نوع النشاط على الأداء البيئى والإفصاح عنه فى التقارير المالية .

وفيما يتعلق بمضمون الإفصاح البيئى فإن أغلب التقارير السنوية لم تتضمن أية معلومات تتعلق بفلسفة وسياسات الأداء البيئى ، ولم تناقش أية قضايا بيئية سواء فى تقرير المجلس أو فى أى مكان آخر فى التقارير السنوية . كما أن الشركات القليلة التى أفصحت عن المعلومات البيئية أفصحت عن كيفية مراعاة الشركة لعناصر الأداء البيئى ، وكان ذلك فقط بمنزلة إشارة ذات فائدة قليلة لأغراض تقويم الفلسفة البيئية للشركة . وعلى ذلك فإن الإفصاحات البيئية فى تقارير الشركات السعودية جاءت عامة تماماً ومحدودة فى محتواها .

الأداء البيئى والمعايير السعودية :

على الرغم من صدور معايير المراجعة ومعيار العرض والإفصاح العام بموجب قرار وزير التجارة رقم (٦٩٢) وتاريخ ١٤٠٦/٦/٢٨هـ والقرار رقم (٨٥٢) وتاريخ ١٤١٠/١٠/٧هـ ، فإن الاهتمام بقضايا البيئة يجب أن يواكبه اهتمام مماثل من المهنة ، خاصة أن المعايير تعانى قصوراً كبيراً فى تناول ومعالجة القضايا البيئية ، الأمر الذى يتطلب وضع وتطوير معايير جديدة ؛ وذلك بغرض توفير مبادئ وإرشادات القياس المحاسبى السليم للأداء البيئى ، وتدارك أثر ذلك فى التقارير المالية ، بالإضافة إلى التغلب على مشكلات مراجعة الأداء البيئى وخصوصاً الأثر المحتمل على تقرير المراجعة . ولا شك

أن ذلك يساعد المحاسبين والمراجعين فى الوفاء بمسئولياتهم المتعلقة بكفاية ونوعية المعلومات المتعلقة بالمنشآت موضوع اهتمام المستثمرين والمقرضين الحاليين والمرتقبين ، وأيضاً الدوائر الحكومية الرقابية وتلك المسئولة عن تنمية اقتصاد المملكة .

وفى إطار تدارك انعكاسات الاهتمام بالأداء البيئى على المهنة ، يتعين على المهنة أن تأخذ على عاتقها القيام بالمهام التالية :

١ - توسيع الإفصاح البيئى فى تقارير الشركات السعودية مع تزايد الاهتمام الرسمى بالممارسات والسياسات البيئية وربطها بخطط التنمية السعودية ، وبالتالى أهمية تزويد مستخدمى القوائم المالية بمعلومات الأداء البيئى .

٢ - توسيع دور المراجعين عند إبداء الرأى على القوائم المالية ، وإضفاء بعد الثقة على مدى أوسع من المعلومات استجابة للاهتمام بالأداء البيئى .

ويرى الباحث أن إدارة الشركات السعودية يجب أن يتزايد اهتمامها بتحمل مسئولية الأداء البيئى فى إطار مسئولياتها تجاه المجتمع ، وأيضاً فى إطار مسئولياتها عن إعداد قوائم مالية صادقة وعادلة ، الأمر الذى يتطلب إعادة تنظيم التقارير المالية لتأخذ فى اعتبارها الأداء البيئى للشركة . أيضاً أن يقع على عاتق المهنة من خلال الدور الذى تقوم به الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين تحمل مسئولية إصدار المعايير اللازمة لتتبع أثر الأداء البيئى على التقارير المالية وعلى عملية المراجعة .

الخلاصة والنتائج :

١ - تتطلب التنمية المستمرة بالنسبة لمنشآت الأعمال تبنى مفهوم الأداء البيئى الذى يتضمن جوانب مختلفة لأغراض تحقيق الكفاية البيئية للمنشأة ، بمعنى الاضطلاع الدقيق بالأنشطة البيئية ، والتقدير الكفء للالتزامات البيئية ، ويمكن على أساس الأداء البيئى تحديد مستويات الالتزام البيئى للمنشآت المختلفة .

٢ - تعتبر مراجعة الأداء البيئى منهجاً للتحقق من سلامة تقييم الجوانب المختلفة للأداء البيئى فى ضوء متطلبات القوانين والسياسات البيئية ، وأيضاً متطلبات المعايير المهنية المتعارف عليها ؛ بغرض تحسين الممارسات الرقابية على الأداء البيئى .

٣ – تعدد مجالات الأداء البيئى جعل مراجعة الأداء البيئى ميداناً لعمل المراجعين الخارجيين أو الداخليين أو غيرهم . ولقد اقترحت الدراسة استخدام "مدخل الفريق" عند مراجعة الأداء البيئى ؛ نظراً لما يتطلبه من خبرات وتخصصات متنوعة .

٤ – يمكن أن تكتنف عملية مراجعة الأداء البيئى صعوبات ومشاكل معينة أهمها : تأثير نظم الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية ، وتأثير الالتزامات البيئية على تقدير الخطر الكلى للمراجعة ، والمحاسبة والإفصاح عن الأداء البيئى ، والأثر على تقرير المراجعة ، والوفاء بمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها .

٥ – الانعكاسات المباشرة لنظم الإدارة البيئية على هيكل الرقابة الداخلية تتصل بالنظام المحاسبى فيما يتعلق بأهمية استحداث سجلات للأداء البيئى ، وأيضاً بدور المراجع وأدواته عند دراسة وتقييم هيكل الرقابة الداخلية . ولقد اقترحت الدراسة تطوير أدوات جديدة للمراجعة باستحداث قائمة الاستقصاء البيئى .

٦ – أوضحت الدراسة أهمية أخذ المخاطر البيئية فى الاعتبار عند تقدير الخطر الكلى للمراجعة ، خاصة الخطر المتلازم أو المتأصل نتيجة خصائص مميزة للمنشآت التى تتعرض لمخاطر بيئية عالية . كما أوضحت الدراسة أهمية تعديل نموذج قياس خطر المراجعة وفقًا للمعيار (٤٧) عند أخذ الأمور البيئية فى الاعتبار بالاعتماد على الاحتمالات الشرطية بدلاً من الاحتمالات المشتركة ؛ لتفادى القصور فى هذا النموذج ، وتحقيق المواءمة مع الممارسة العملية .

٧ – تعتبر مشكلات المحاسبة والإفصاح عن الأداء البيئى من المشاكل الرئيسية لمراجعة الأداء البيئى . وتتضمن هذه المشكلات رسملة أو عدم رسملة تكاليف النظافة البيئية ، وتقدير الالتزامات الشرطية ، والإفصاح عن الالتزامات الشرطية . وقد أوضحت الدراسة عدم كفاية أو ملاءمة المعايير المحاسبية الحالية فى التعامل مع هذه المشكلات نظراً لما تعانيه من أوجه قصور أهمها :

أ – لم يوضح الإصدار (8-90) لمجلس معايير المحاسبة المالية (FASB, 1990) إمكانية رسملة تكاليف معالجة التلوث البيئى ، وأكتفى فقط بتحميلها على النفقات .

ب – تقدير الخسارة المحتملة طبقًا للمعيار رقم (٥) لمجلس معايير المحاسبة المالية يعتبر مسألة معقدة سواء بالنسبة للإدارة أو حتى للمراجع ؛ نظراً لارتباط

هذه الخسارة بمدى كبير من الأحداث قد تتضمن أموراً تقل أو تنعدم فيها خبرة المراجع ، مثل الخسائر المحتملة المتعلقة بالتلوث البيئى . أيضاً المبادئ الواردة فى المعيار رقم (٥) قد لا تكون كافية فى بعض المواقف ، خاصة عندما تتعلق الأمور البيئية بخسائر قد يتعذر تقديرها بشكل معقول .

جـ - متطلبات الإفصاح البيئى وفقًا للمعيار رقم (٥) والنشرة (٣٦) لهيئة تنظيم تداول الأوراق المالية ينقصها الوضوح والتحديد ، بالإضافة إلى اختلافها ، الأمر الذى يضع تعقيدات إضافية على دور المراجع للوفاء بمتطلبات الإفصاح فى التقارير المالية .

٨ - يرتبط تعديل تقرير المراجعة لأخذ الأمور البيئية فى الاعتبار - بإضافة فقرة إيضاحية - بتقييم المراجع لاحتمالات الخسائر الشرطية وحجم هذه الخسائر .

٩ - يواجه المراجع صعوبة فى الإذعان لمتطلبات معايير المراجعة المتعارف عليها ، خاصة ما يتعلق بالأفعال غير القانونية لمنشأة العميل المرتبطة بالأمور البيئية ؛ نظراً لنقص خبرة المراجع فى تعيين وتقييم جميع الأفعال غير القانونية . ولقد أوضحت الدراسة إجراءات المراجعة التى يمكن أن يقوم بها المراجع إذا كانت الأمور البيئية يترتب عليها فعل غير قانونى له تأثير مباشر أو غير مباشر على القوائم المالية .

١٠- عرضت الدراسة منهجًا إجرائيًا مقترحًا لمراجعة الأداء البيئى متضمنًا أربعة عناصر هى : الترتيبات الأولية ، والإعداد لخطة المراجعة ، وعمليات المراجعة ، والأنشطة اللاحقة لعملية المراجعة . وأوضحت الدراسات إجراءات المراجعة الملائمة تحت كل عنصر من العناصر الأربعة . ويتميز المنهج الإجرائى المقترح بتتبع أثر الأمور البيئية فى مراحله الأربع .

١١- كشفت الدراسة عن الوضع الراهن للأداء البيئى فى مجال اهتمام الشركات السعودية ، وأيضًا عن الإفصاح البيئى فى التقارير السنوية لهذه الشركات ، بالإضافة إلى بيان قصور المعايير السعودية الحالية فى تناول القضايا البيئية الأمر ، الذى يتطلب استكمال جهود تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة فى المملكة .

التوصيات :

توصى الدراسة بما يلى :

١ - أهمية تطوير معيار محاسبى يوفر معلومات أكثر نفعًا من المعيار رقم (٥) فى إطار حاجة للمحاسبين والمراجعين إلى قياس وتقرير أفضل للأداء البيئى ، وبخاصة أن قوائم الموقف (SOPS) التى يصدرها المجمع الأمريكى للمحاسبين ، والتى عادة ما يوافق عليها مجلس معايير المحاسبة المالية ، لا تعالج كل جوانب القصور فى المعايير المحاسبية .

٢ - أهمية إضفاء صفة الشرعية لمراجعة الأداء البيئى من خلال الاعتراف بها من جانب السلطات والمنظمات المهنية المختصة .

٣ - إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية للمنشآت التى تؤثر أنشطتها فى البيئة لتتضمن نظمًا للإدارة البيئية تختص بإدارة الأمور البيئية بشكل سليم يساعد على الوفاء بالالتزامات والمتطلبات البيئية .

٤ - استحداث سجلات للأداء البيئى ، ووضع أسس سليمة للتسجيل بها لمتابعة الأحداث والوقائع التى تنطوى على أخطار بيئية ، الأمر الذى له أثره على درجة منفعة المعلومات التى توفرها مراجعة الأداء البيئى .

٥ - استحداث تقرير للأداء البيئى من واقع سجلات الأداء البيئى يخضع للمراجع ، ويشير إلى مدى وفاء المنشأة بالتزاماتها البيئية .

٦ - تضافر وتنسيق جهود المحاسبين والمراجعين وواضعى المعايير والمنظمين والإدارة ووكالات وأجهزة حماية البيئة فى التوصل إلى معالجات سليمة للمشاكل البيئية .

٧ - توصى الدراسة بأن تتبنى الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين إصدار معيار لمراجعة الأداء البيئى فى إطار استكمال جهود التطوير المهنى فى المملكة .

وفى النهاية تلفت الدراسة نظر الباحثين إلى بعض مجالات البحث المرتبطة بمراجعة الأداء البيئى ، ومنها : دراسة مسحية تتناول الموقف الحالى للتقرير عن الأمور البيئية والإفصاح عنها فى التقارير المالية ، ودراسة ميدانية عن اتجاهات المراجعين والشركات نحو مراجعة الأداء البيئى .

الهوامش

(١) لمزيد من التفاصيل فى التنمية المستمرة :

- International Institute for Sustainable Development, : **Business Strategy for Sustainable Development - leadership and Accounting for the 90s,** (Wimipeg, Maintoba, Canda, 1992), p.11.

(٢) المملكة العربية السعودية ، وزارة التخطيط ، **خطة التنمية الخامسة (١٤١٠ – ١٤١٥هـ)** ، ص ص (١١٣–١١٨) ، (٤٥٦ – ٤٥٨) .

(٣) Stefan Schaltegger, S., Kasper Muller, and Henriette Hindrichsen, : **Corporate Environmental Accounting,** John Wiley, 1997, Part A, pp. 1- 20 .

(٤) Thomas, Secoy : "A CPA's Opinion on Management performance", **Reading in Auditing,** 3 rd ed., edited by : Brasseaux et al., (N.y : Southern - Western Co., 1973), pp. 461 - 462 .

(٥)
- A.A.A : "Report of the Commitee on Environmental Effects of Organizational Behavior", **The Accounting Review,** (Suplement to Vol. XL III, 1973) p. 94 .
- Mary E., Barth, and Maureen F. McMichols, : "Estimating and Market Valuation of Environmental Liabilities Relating to Supperfund Sites", **Journal of Accounting Research,** (Supplement, 1994, vol. 32), pp. 177 - 220 .
- Daniel Blake Rubenstein. : **Environmental Accounting for the Sustainable Corporation : Strategies and Techniques,** Quorum Books, Westport, Connecticut and London, 1994, pp. 15 - 73 .
- David Shields., and Germain B. Beer : "A Call for Papers : Accounting and the Environment", **Journal of Accounting and Public Policy,** 13, (1994), p. 181 .
- Vanesta Magnes : "Environmental Accounting in Canda : New Challenges to Old Theory", **CMA MAGAZINE,** (Feb, 1997), pp. 15 - 18 .
- Stefan Schaltegger, Kasper Muller, and Henriette Hindrichsen : **Corporate Environmental Accounting,** John wiley, 1997, Part A., pp. 1 - 20 .
- Jerry G. Kreuze, Gale E. Newll, and Stephen J. Newell, "Environmental Disclosures : What Companies are Reporting", **Management Accounting,** July, 1996, pp. 36 - 48 .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

١ - حبيب الله محمد التركستانى ، "دور المنشآت الصناعية فى المحافظة على البيئة . دراسة تطبيقية على عينة من المصانع فى المملكة العربية السعودية" . **دورية النفط والتعاون العربى** ، العدد (٨٣) ، ١٩٩٧م ، ص ص (٦٩-٩٩) .

٢ - د. محمد أحمد الحسينى ، "الإفصاح عن الأداء الاجتماعى : دراسة تطبيقية بالشركات المساهمة السعودية ، **إصدار بحثى محكم رقم (١٥)** . مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية ، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك سعود ، ١٩٩٣م .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - American Accounting Association, : "Reports of Committee on Enivornmental Organization Behavior", **The Accounting Review,** (Supplement to Vol. XL III, 1973) p. 94 .

2 - AICPA, Statement on Auditing Standards No. 8 : **Other Information in Documents Containing Audited Financial Statements,** (1975) .

3 - AICPA, Statement on Auditing Standards No. 1 : **Responshibilities and Functions of the Independent Auditor,** (1972) .

4 - AICPA, Statement on Auditing Standards No. 54 : **Illegal Acts by Clients,** (1988) .

5 - AICPA, Audit Risk Alert : **General Update on Economics, Industry, Regulatory, and Accounting and Auditing Matters,** (1991) .

6 - AICPA, Statement on Auditing Standards No. 58 : **Reports on Audited Financial Statements,** (1988) .

7 - AICPA, Statements on Auditing Standards No. 55 : **Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statements Audit,** (AICPA, April, 1988) .

8 - AICPA, Statement of Position 96-1, **Environmental Remediation Liabilities,** (Dec., 1996) .

9 - AICPA, Statement on Auditing Standard No. 47 : **Audit Risk and Materiality in Conducting an Audit,** (1983) .

10- Barkley, J L and Kelly CFC : "Should Audit Function be Extended ?", **The Chartered Accountant in Australia,** (Oct., 1985).

11- Bhat, Vasanthakumar N. The Green Corporation : **The Next Competitive Adavantage,** Quorum Books, London, (1996), pp.14-16 .

12- Blokdrijk, J.H., and F. Drieenhuzion, The Environment and the Audit Profession. A Dutch Research Study. as cited in Readings in **International Accounting** by : John Blake and M. Hossin. International Business, (1996), pp. 306-316 .

13- Cushing, Barry and James Loebbeck : "Analytical Approach to Audit Risk : A Survey and Analysis", (**Auditing : a Journal of Practice and Theory,** fall 1983), pp. 23 - 41 .

14- Donald Lesile : "An Analysis of the Audit Framework Focusing on Inherent Risk & the Role of Statistical Sampling in Complaince Testing", (**Auditing Symposium,** V. 11, University of Kansas, May, 1984), pp. 89 - 125 .

15- EPA Report No. EPA-230-09-83-006 : **Current Practices in Environmental Auditing,** (Feb., 1984) .

16- FASB, Emerging Issues Task force, EITF Abstracts, Issue No. 90-8 : **Capitalization of Costs to Treat Environmental Contamination,** (1990) .

17- FASB, Emerging Issues Task force, EITF Abstracts, Issue No. 89-13 : **Accounting for the Cost of abestos Removal,** (1989) .

18- FASB, Statement of Financial Accounting Standards No. 5 : **Accounting for Contingencies,** (1975) .

19- FASB Intepretation No. 14 : **Reasonable Estimation of a Loss,** (1976) .

20- IIA Research Foundation Sutdy, **The Role of Internal Auditors in Environmental Issues,** (1992) .

21- Kreuze, J. g., gale E. Ne Well and Stepen J.N. : "Environmental Disclosure : What Companies are Reporting,", **Management Accounting,** (July, 1996) pp. 37 - 48 .

22- Roussey, Roberts : "Auditing Environmental Liabilities", **Auditing : A Journal of Practice & Theory,** (Spring, 1992), Vol. 11, No. 1, pp.47 - 57 .

23 - Schaltegger, S., K. Muller, and H. Hindrichsen : **Corporaate Enuironmental Accunting,** John wiley, 1997.

24- SEC, Financial Reporting Release No. 36 : **Interpretative Relase - Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations : Certain Investment Company Disclosure,** (1989) .

25- Thomson, Rebecca, P., Thomas E. Simpson and Charles H. Le grand. "Environmental Auditing", **Internal Auditor,** (April, 1993), pp. 19 - 22 .

● الإدارة العـــــامـــة
● المجلد التـاسـع والثـلاثـون
● العـــــدد الثـانـى
● ربيـع الآخــــر ١٤٢٠ هـ
● يـولـيــــة ١٩٩٩م

الاغتراب الوظيفى ومصادره : دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية فى القطاع الصحى الأردنى بإقليم الشمال

أ . عبداللطيف ماجد عنوز *

المقدمة ومشكلة البحث :

أحدث التقدم التقنى الذى حصل فى القرنين الماضيين تغيرات عميقة فى طبيعة العمل . ففى ظل التخصص الدقيق والتعقيد الشديد أصبح العامل لا يرتبط إلاّ بجزء صغير من عمله ، مما أفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل ، وبالتالى برزت مظاهر الشعور بالوحدة والغربة عن محيط العمل . وهذه المشاعر – بما تحمل بين طياتها من عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفى ، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية ، وغيرها من المظاهر السلبية التى تختلف بين العاملين – تؤثر سلباً على أداء العاملين ومستوى إنتاجيتهم . ونظراً لما لهذه المشاعر السلبية من آثار على التنظيم وعلى الفرد ، فإنه ينبغى عدم إغفال أو غض البصر عن هذه الظاهرة وإهمالها ، لذلك جاءت هذه الدراسة لتلقى الضوء على ظاهرة الاغتراب الوظيفى لدى فئة الممرضين القانونيين العاملين فى مستشفيات وزارة الصحة الأردنية بإقليم الشمال ؛ وذلك للتعرف على مسببات هذه الظاهرة ، وعلاقة الشعور بالاغتراب الوظيفى ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية .

أهمية الدراسة :

١ – مع أن دراسة الاغتراب هى أقرب إلى الفكر (السيكولوجى) أو (السوسيولوجى) ، إلاّ أنه تم اختيار هذا الموضوع لكون هذه المشكلة أيضاً إدارية تتعلق بالإنتاجية وبمستوى أداء الموظف ، لذلك فهى ليست حكراً على تخصص دون غيره .

* مساعد بحث وتدريس فى قسم الإدارة العامة بجامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .

٢ – إن دراسة مصادر الاغتراب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تسهل على الإدارة وضع آلية لمعالجة هذا الاغتراب ، وبالتالى تقوية انتماء الموظفين وتحسين أدائهم .

٣ – أيضًا ، فإن معرفة أثر بعض المتغيرات الشخصية على الشعور بالاغتراب تسهل على الإدارة طرق التعامل مع هذه الظاهرة ، وتطوير وسائل معالجة تتفق وحالة كل موظف .

أهداف الدراسة :

١ – إلقاء الضوء على مفهوم الاغتراب الوظيفى من وجهة نظر إدارية .

٢ – التعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره .

٣ – محاولة التعرف على الترتيب التنازلى لأسباب الاغتراب الوظيفى باختلاف المتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة ، وبالتالى وضع أولويات علاجه .

فرضية الدراسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥ ∝) بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس ، والعمر ، والخبرة ، والراتب ، والحالة الاجتماعية ، والقسم الذى يعمل فيه المرض ، والمستشفى الذى يعمل فيه) لأفراد عينة الدراسة والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

وقد تم قياس هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية :

١ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥ ∝) بين متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٢ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥ ∝) بين متغير العمر لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٣ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٤ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٥ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير الراتب الشهرى لأفراد عينة الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٦ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير القسم الذى يعمل فيه الممرض والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

٧ – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير المستشفى الذى يعمل فيه الممرض والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

مجتمع وعينة الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة الممرضين والممرضات القانونيين العاملين فى مستشفيات وزارة الصحة الأردنية بإقليم الشمال (الجدول رقم ١) ، البالغ عددهم (٣٨٠) ممرضاً وممرضة قانونياً . وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (٢٥٠) استبانة ، استعيد منها (٢١٨) استبانة ، وكانت الصالحة منها لغايات الدراسة (٢٠٠) استبانة ، أما البقية فاستبعدت من التحليل ، إذ كانت غير مكتملة (مستوفية) الإجابة ، وبذلك تمثل العينة التى شملتها الدراسة ما نسبته (٥٣٪) من المجتمع الأصلى .

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة (الملحق رقم ١) وذلك بعد الرجوع إلى أدبيات الدراسة ، وقد

اشتملت الدراسة على نوعين من الأسئلة :

أولاً – البيانات الشخصية : الجنس ، والعمر ، والخبرة ، والراتب ، والحالة الاجتماعية ، والقسم ، المستشفى .

ثانياً – المعلومات الفنية : حيث تم طرح (٤٠) فقرة على أفراد مجتمع الدراسة ، حول مدى شعور الموظف بالاغتراب الوظيفى ، ومصادر هذا الشعور ، وذلك كما يلى :

١ – قاست الفقرات (من ١–١٠) مدى شعور الموظف بالاغتراب عن عمله من خلال استخدام بعض البنود التى استخدمها سيمان * (فى دراسته للتأثيرات الشخصية لاغتراب الموظف فى عمله) كمؤشر للاغتراب فى العمل .

٢ – قاست الفقرات الثلاثين الأخرى مصادر هذا الاغتراب ، وذلك على النحو التالى :

أ – الفقرات (من ١١–٢٠) قاست شعور الموظف بعدم تحقيق التوقعات داخل محيط العمل كمصدر من مصادر الاغتراب .

ب – الفقرات (من ٢١–٣٠) قاست شعور الموظف بفقدان روح المودة والألفة داخل محيط العمل .

جـ – الفقرات (من ٣١–٤٠) قاست شعور الموظف بالاغتراب الناجم عن سلبيات البيروقراطية الإدارية المتشددة .

صدق أداة الدراسة وثباتها :

بعد أن صُممت الاستبانة ، تم عرضها على مجموعة محكمين من ذوى الاختصاص فى مجال الإدارة العامة وعلم الاجتماع ، حيث أُخذ بملاحظاتهم وتم إجراء التعديلات اللازمة ، كما تم إجراء اختبار (كورنباخ ألفا) على عينة من أفراد مجتمع الدراسة ، وكانت درجة الاتساق الداخلى لها (∝ = 87.3%) ، وهى نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة .

أسلوب التحليل الإحصائى :

تم استخدام الحزمة الإحصائية (+ SPSS/ Pc) حيث استُعملت التكرارات والنسب

* انظر ذلك فى : السيد شتا (١٩٨٤م) : **نظرية الاغتراب الوظيفى** ، دار عالم الكتب .

المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة ، وكذلك استخدم تحليل التباين الأحادى للمتغيرات الشخصية التى تحتوى على أكثر من متغيرين (العمر ، وسنوات الخبرة ، والقسم ، والمستشفى) واختبار (ت) للمتغيرات ذات المستويين (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والراتب الشهرى) ؛ وذلك بهدف اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مجالات الدراسة من حيث مدى شعور المرضين بالاغتراب الوظيفى ، وأهم مصادر هذا الشعور . وفى حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التى يزيد عدد مستوياتها على مستويين استُخدم اختبار (نيومن – كولز : Newman - Keuls) للمقارنات البُعدية لتحديد أى المجموعات تختلف عن غيرها بدلالة إحصائية .

الإطار النظرى والدراسات السابقة :

- الإطار النظرى :

تعتبر ظاهرة الاغتراب ظاهرة إنسانية لها وجود فى مختلف أنماط الحياة ، وقد تزايدت مشاعر هذا الاغتراب وتعددت ، وكان من أبرزها ما عُرف بين الباحثين والكتاب بالاغتراب الشخصى ، والاغتراب الاجتماعى . كما أضحت منظمات اليوم تمتلئ بشواهد وصنوف شتى من أعراض عدم الرضا ، وفقدان الانتماء الوظيفى والتنظيمى[1]. وقد أُرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفى ؛ لأن الموظف لا يشعر برابط وحافز يشده لعمله ، لذلك تنمو وتترعرع نواة الاغتراب لدى هذا الموظف . وقد تحدث كثيرون عن جذور هذا الاغتراب وأسبابه ، (فحليم بركات : ١٩٨٤م) يرى أن المجتمع هو المسؤول عن إيجاد الاغتراب ، فالمجتمع العربى – كما يرى حليم – يحيل الشعب وفئاته المحرومة إلى كائنات عاجزة لا تقوى على مواجهة تحديات العصر[٢] . فى حين يُرجع آخرون مصادر هذا الاغتراب إلى البيروقراطية الإدارية فى التنظيمات (فيبر، دوركايم) [٣] ، وإلى التقدم التقنى والصناعى (قوثروب : ١٩٦٦م) ، وإلى الانخفاض فى مستوى التفاعل الاجتماعى داخل محيط العمل وخارجه (واب : ١٩٨٨م) ، وإلى القصور فى العلاقات الإنسانية فى العمل (سجبس : ١٩٧٢م) ، وسوف تناقش الدراسة هنا دور البيروقراطية الإدارية فى الشعور بالاغتراب الوظيفى [٤] .

الاغتراب البيروقراطي :

يرى (فيبر) أن الاغتراب يبدو فى التحول نحو البيروقراطية التى هى عبارة عن سلسلة من القواعد التنظيمية التى تسير بموجبها الإدارة الصناعية ، حيث إن البيروقراطية تفرض على العامل أن يلتزم بتطبيق القوانين ، والامتثال لها ، رغم أنه فى كثير من الحالات لا يدرى معنى تلك القوانين ، فيؤدى ذلك إلى اغترابه . ويؤكد (فيبر) أن كل أنواع البيروقراطية تؤدى إلى الاغتراب ، أما (دور كايم) فيرى أن الأبعاد المختلفة للاغتراب فى العمل تختلف من حيث شكلها وشدتها باختلاف المواقف الصناعية والتنظيم الاجتماعى فى الصناعة [٥] . وفى ذلك كشفت دراسة (أكن وهاج) عن وجود علاقة قوية بين التمركز والرسمية البيروقراطية والاغتراب عن العمل والعلاقات السائدة [٦] . أما دراسة (ميخائيل جرمز وشارلز بونجان) التى درست علاقة البيروقراطية بالاغتراب ، فقد توصلت إلى ارتباط البيروقراطية ببعض جوانب الاغتراب ، كما خلصت إلى أن التطرف فى السلطة البيروقراطية والإجراءات الإدارية يؤديان إلى الأشكال المختلفة للاغتراب [٧] . ووجد (ميلفن كوهن) أن التنظيم الإدارى البيروقراطى يعتبر مصدراً للاغتراب . لذلك ، وللتقليل من هذا الاغتراب ، لا بد من إشراك العمال فى الإدارة ، وتنظيم العمل بحيث يجرى ضمن أو بروح الفريق . ويرى (باس) أن إتاحة الفرصة للمشاركة فى اتخاذ القرارات وتوفير الإحساس للفرد بأن إسهاماته تعد فعالة فى نجاح عمل المنظمة ، وتقدير إنجازات الموظف ، وتوفير قدر من الحرية للموظف فى تحديد خطوات سير العمل ، وكل ذلك يؤدى إلى تقوية انتماء الموظف [٨] ، وبالتالى عدم اغترابه .

لذلك ، ولغايات هذه الدراسة ، سوف يتم تبنى المصادر التالية كمسببات للاغتراب الوظيفى :

أ – الاغتراب الوظيفى الناجم عن سلبيات الإدارة البيروقراطية : حيث أوصت العديد من الدراسات بعدم اللجوء إلى هذا النوع من الإدارة فى المؤسسات الخدمية الصحية ، ومن خلال هذا البعد نقيس درجة تطبيق البيروقراطية الإدارية فى مستشفيات وزارة الصحة الأردنية ، ومن ناحية أخرى نقيس أثر هذا البعد على الشعور بالاغتراب من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة .

ب – الشعور بعدم تحقيق التوقعات : هل هناك فعلاً صورة مغايرة لدى أفراد عينة الدراسة عن واقع هذه المهنة ، وعما هو موجود فعلاً ؟ وإن كانت هناك فعلاً فجوة بين ما يدرس فى الجامعات والمعاهد وبين ما هو موجود ، فينبغى العمل على تقليص هذه الفجوة ، وبالتالى تكون الدراسة قد خدمت موضوعًا آخر ، وهو وجوب أن تنطلق الدراسات التطبيقية من الواقع العملى ومن البيئة العملية ، أو أن نعمل على النهوض بالواقع العملى إن كان رديئًا إلى حد كبير للوصول إلى الغايات المأمولة ، وهذا الجانب يتعلق بالإدارة التعليمية فى الجامعات والمعاهد ، وهنا تركز الدراسة على أثر الإدارة التعليمية (الأكاديمية) والإدارة التطبيقية (إدارة المستشفى) على الشعور بالاغتراب الوظيفى .

جـ – فقدان روح الألفة والمودة داخل محيط العمل : من خلال هذا المصدر نستطيع الحكم على مدى التفاعل بين المرضين وأعضاء التنظيم الآخرين داخل محيط العمل ، حيث إن العلاقات الاجتماعية السليمة والودية كما يرى (ألبورت : ١٩٤٧م) تشكل شرطًا لا غنى عنه لتأقلم الفرد مع وظيفته ، حيث إنها تساعد على تشكيل اتجاه الفرد تجاه العمل [٩] . ويؤكد (لودال : ١٩٦٤م) أن نزوع الفرد للالتصاق فى العمل والمنظمة قد يكون جزءًا من عملية انتماء اجتماعى أكبر ، تكمن جذورها فى محاولة الفرد غرس قيم واتجاهات الآخرين فى ذاته [١٠] ، وبذلك يقل شعوره بالاغتراب .

– الدراسات السابقة :

تعتبر دراسة (كوزير : ١٩٦٣م) من أوائل الدراسات التى درست الاغتراب فى المستشفيات ، حيث درس العلاقة بين كل من الاغتراب الوظيفى والبناء الاجتماعى على أحد المستشفيات فى غرب أمريكا ، وركز (كوزير) على ضرورة عدم تطبيق نظام بيروقراطية التنظيم ، محذراً من النتائج السلبية لتطبيق بعض الإجراءات الرسمية ، إذ تؤدى إلى الاغتراب فى العمل بين الأعضاء العاملين داخل المستشفى ، كما لاحظ نوعًا من الاغتراب فى العمل بين الفئات العاملة خاصة فئة التمريض ؛ نظرًا لطبيعة علاقات العمل الداخلية فى المستشفى [١١] .

أما الدراسات الحديثة للاغتراب الوظيفى لدى هذه الفئة فلم تقع بين يدى الباحث أى دراسة فى هذا المجال ، ولكن وجدت دراسات قريبة من ذلك . فدراسة (الخزاعلة : ١٩٩٧م) التى حاولت التعرف على رضا المرضين العاملين فى وزارة الصحة الأردنية ، وجدت أن هناك عدم رضا بين المرضين عن الأجر المادى ومزايا المهنة ، إضافة إلى عدم رضا عن توافر فرص الترقية ، والمكانة الاجتماعية ، والتقدير ، والعلاقات الاجتماعية فى العمل [١٢] . أما دراسة (اللوزى : ١٩٩٤م) حول الرضا عن المناخ التنظيمى لدى الأفراد العاملين فى مستشفيات القطاع العام ، فقد وجدت أن هناك مستويات متدنية لرضا الموظفين عن الحوافز ، وتحمل المسئولية ، والعلاقات الإنسانية ، والمخاطرة [١٣] . كما أكدت دراسة (موتاز : ١٩٨٨م) الذى فحص طبيعة ومصادر الرضا الوظيفى لدى المرضات القانونيات ، أن مستوى الرضا الوظيفى بينهن يميل إلى أن يكون أقل (إلى حدٍ ما) من المستويات الموجودة بين مجموعات المهن المتخصصة الأخرى . وافترضت الدراسة أن المحددات الرئيسة للرضا الوظيفى هى المكافآت المعنوية العادلة لوحدة المهمة (الشعور بالأهمية والارتباط) وطبيعة الإشراف والرواتب [١٤] . أما مؤسسة الطب والدواء فى واشنطن (١٩٨٨م) والتى أجرت دراسة عن الفوائد العائدة على التنافس ، فقد أوصت المستشفيات – بناءً على الأبحاث التى أجريت – بزيادة تعويض موظفى الخدمة الصحية عن طريق توفير أجور ومنافع تنافسية ؛ وذلك لاجتذابهم والمحافظة عليهم [١٥] .

وحيث إن الدراسات تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الاغتراب ، ورضا الفرد عن نفسه وعن محيطه الاجتماعى والوظيفى [١٦] ، لذلك فإن عدم الرضا الموجود لدى العاملين فى القطاع الصحى – ومنهم المرضون – يؤدى إلى الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى هذه الفئة .

ومن ناحية أخرى هناك باحثون درسوا ضغط العمل لدى هذه الفئة المهنية . فدراسة (عسكر وعباس : ١٩٨٨م) التى قاست مدى تعرض بعض المهن الاجتماعية لضغط العمل (مهن : التدريس ، والتمريض ، والخدمة الاجتماعية ، والخدمة النفسية) ، وجدت أن مهنة التمريض هى من أكثر المهن تعرضاً للضغوط العمل ، وبالتالى إذا افتقر هذا العطاء من قبل تلك الفئة إلى التعزيز الذى يساعد على احتفاظ المهنى "العامل" بدافعية قوية نحو العمل والعطاء ، فإنه قد يتولد لديه عدم إحساس بالرضا عن العمل [١٧] ، وقد

يتولد لديه شعور بأنه غير قادر على التحكم فى مخرجات عمله "أى عدم الحصول على النتائج المتوقعة – الاغتراب –". كما درس (الأحمد وآخرون : ١٩٩٧م) ضغط العمل لدى العاملين فى الخدمات الطبية الملكية الأردنية (فئة الأطباء ، والمرضين ، والخدمات الطبية المساعدة) ، وقد وجدت الدراسة أن فئة المرضين يعانون من إجهاد وظيفى أكبر مقارنة مع فئة الأطباء ، ولكنهم أقل إجهاداً وظيفياً من العاملين فى الخدمات الطبية المساعدة [١٨] . وهذا الإجهاد الوظيفى فى العمل قد يخلق أيضاً مع غيره من المتغيرات شعوراً بالاغتراب لدى فئة التمريض .

أما ترك العمل الناجم عن عدم رضا المرض واغترابه عن عمله ، ففى دراسة (أورسولت : ١٩٨٤م) التى تناولت أثر المتغيرات التنظيمية على ترك العمل لدى المرضات ، فقد وجد أن المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات هى أهم العوامل لجذب المرضين ، كما أن هناك علاقة إيجابية بين ترك العمل والراتب [١٩] . أما العوامل المؤثرة على رغبة المرضة فى ترك العمل ، ففى دراسة (خالد بن سعيد : ١٩٩٥م) التى تناولت العوامل المؤثرة على رغبة المرضة – فى السعودية – فى ترك العمل (مرحلة التهيؤ للاغتراب) وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قرار المرضات الاستمرار فى العمل أو عدمه والعوامل التالية : ضغط العمل ، والاستقلالية فى العمل ، ومدى تقدير واحترام المدير . أما المرضات اللواتى قررن ترك العمل (مرحلة الرفض) وعدم الرغبة فى استمرار التعاقد ، فقد ذكرن أن عدم وجود احترام للممرضة ، وانعدام وجود فرصة للتطوير ، وانخفاض مستوى الراتب الشهرى ، هى أهم أسباب تركهن العمل [٢٠] .

كل هذا يدفعنا إلى القول أن العاملين فى القطاع الصحى عامة وفى هيئة التمريض بصورة خاصة ، الذين يعانون من حالة عدم رضا عن وضعهم الحالى وعن مهنتهم ، إضافة إلى حالات الاجهاد الوظيفى ، يشعرون بحالة من الاغتراب تجاه عملهم ، وبالتالى فإن تجاهل مثل هذه الظاهرة قد يجر العديد من الآثار السلبية على هذه المهنة ، كزيادة معدلات ترك العمل – التى نلمسها جميعاً الآن– إضافة إلى تدنى مستوى الخدمة المقدمة للمريض الذى هو فى أمسّ الحاجة لهذه الخدمة ، لذلك فقد عمدت هذه الدراسة إلى بيان أثر بعض المتغيرات الشخصية على الشعور بالاغتراب الوظيفى ، وبمصادر ذلك الاغتراب ؛ من أجل وضع حلول تتناسب وحالة كل موظف ، وبشكل يقوى انتماءه ويحفزه .

أما فى مجال دراسة الاغتراب كدراسة ميدانية فقد درس (دين :١٩٦٣م) الاغتراب وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية ، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاغتراب – محدداً فى ضوء العجز واللامعيارية والعزلة الاجتماعية * – وكل من : المكانة الاجتماعية والعمر الزمنى ، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الاغتراب والمكانة الاجتماعية ، ووجود ارتباط موجب بين الاغتراب والعمر الزمنى (٢١) ، وفى دراسة للعلاقة بين الاغتراب – ممثلاً فى : اللامعيارية ، والشعور بالعجز ، وتفكك القيم – على مجموعتين من العمال : اليدويين (الزراعيين) ، وغير اليدويين (الصناعيين) ، توصل كل من (نيل وريتنج : ١٩٦٣م) إلى أن الشعور بالاغتراب ينتشر بنسبة أكبر لدى أفراد المجموعة الأولى "اليدويين" بالمقارنة مع أقرانهم فى المجموعة الثانية ، وأنه توجد علاقة سلبية بين الاغتراب وكل من : المكانة الاجتماعية ، ودرجة التعليم (٢٢) . وفى دراسة (الفرج : ١٩٧٦م) التى أجريت على (٢١١) فرداً من العاملين فى مجال الزراعة ، والتى كان من بين أهدافها الوقوف على مدى انتشار الاغتراب بين أفراد العينة ، توصلت إلى أن درجة انتشار الاغتراب بين المفحوصين منخفضة ، وذلك بالمقارنة مع درجة انتشاره بين العمال فى مجال الصناعة – فى ضوء نتائج دراسات أخرى– حيث اتضح وجود علاقات اجتماعية قوية تتسم بالترابط والصداقة بين العمّال والمزارعين (٢٣) ، وفى دراسة (المجالى : ١٩٩٣م) التى تناولت علاقة الاختصاص الأكاديمى ببعض جوانب – الاغتراب ممثلاً فى العزلة ، وانعدام المعايير والضعف ، وانعدام السيطرة – وجدت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين بعض مظاهر "الاغتراب" كالعزلة والشعور بالضعف وانعدام المعايير ، وبين الاختصاص الأكاديمى ، فالمتخصصون فى الآداب يتميزون عن المختصين فى العلوم بأنهم أقل شعوراً بالعزلة ، وأقل شعوراً بانعدام المعايير، ولكنهم أكثر شعوراً بالضعف (٢٤) .

عرض وتحليل البيانات :

يوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية ، حيث كان توزيعهم على النحو التالى :

* اللامعيارية : هى الموقف الذى تتحطم فيه المعايير الاجتماعية المنظمة لسلوك الأفراد . أما العجز فهو الشعور من جانب الفرد بأنه لا يستطيع التأثير على المواقف الاجتماعية التى يتفاعل معها .

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية *

المتغير		التكرار	النسبة	المجموع
الجنس	ذكر	٨٨	٤٤٪	
	أنثى	١١٢	٥٦٪	٢٠٠ (١٠٠٪)
العمر	٢٥ سنة فاقل	٩١	٤٥,٥٪	
	٢٦-٣٥ سنة	٩٦	٤٨,٠٪	
	٣٦ سنة فاكثر	١٣	٦,٥٪	٢٠٠
سنوات الخبرة	٥ سنوات فاقل	١١٢	٥٦٪	
	٦-١٠ سنوات	٥٦	٢٨٪	
	١١ سنة فاكثر	٣٢	١٦٪	٢٠٠
الحالة الاجتماعية	أعزب	١٠٨	٥٤٪	
	متزوج	٩٢	٤٦٪	٢٠٠
الراتب الشهرى **	أقل من ٣٠٠ دينار	١٦٧	٨٨,٥٪	
	٣٠٠ دينار فاكثر	٣٣	١١,٥٪	٢٠٠
المستشفى	الأميرة بسمة	٦٠	٣٠٪	
	الرمثا الحكومى	١٥	٧,٥٪	٢٠٠
	المفرق الحكومى	٣٨	١٩٪	
	الأميرة راية	١٩	٩,٥٪	
	أبو عبيدة الحكومى	١٣	٦,٥٪	
	معاذ بن جبل	١٠	٥٪	
	جرش الحكومى	٢٥	١٢,٥٪	
	الإيمان الحكومى	٢٠	١٠٪	

* تم استبعاد المؤهل العلمى لكون أغلب المرضين والمرضات القانونيين هم من أصحاب الشهادات العليا المتقاربة ، مثل دبلوم ثلاث سنوات أو بكالوريوس ، كما يسمح للممرضين من حملة الدبلوم بإكمال دراستهم الجامعية لنيل درجة البكالوريوس ، لذلك تم استبعاد هذا البند .

** كان توزيع فئات المرتب الشهرى حسب التصنيف التالى :

(أقل من ٢٠٠ دينار) - (من ٢٠١-٣٠٠ دينار) - (من ٣٠١-٤٠٠ دينار) -(٤٠١ ديناراً فاكثر)

ولكن من خلال تحليل البيانات الشخصية تبين أنه لا يوجد ممرضون قانونيون يتقاضون مرتبًا شهريًا أقل من (٢٠٠) ؛ لأن سلم الرواتب يبدأ من (٢١٠) دينارات ، كما أنه لم يوجد بين أفراد العينة من يتقاضى مرتبًا شهريًا أكثر من (٤٠٠) دينار .

حسب الجنس : شكلت نسبة الإناث (٥٦٪) من أفراد عينة الدراسة مقابل (٤٤٪) نسبة الذكور . وهذا طبيعى ، إذ إن أغلب العاملين فى هذه المهنة هم من الإناث ، وبذلك زادت نسبة الإناث على الذكور فى عينة الدراسة . أما توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، فقد احتلت الفئة العمرية (٢٦-٣٥) سنة النسبة الأكبر ، إذ شكلت ما نسبته (٤٨٪) ، تلتها الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) بنسبة (٤٥,٥٪) ، أى أن نسبة المرضين والمرضات القانونيين الذين تقل أعمارهم عن (٣٥ سنة) شكلت ما نسبته (٩٣,٥٪) من أفراد عينة الدراسة ، وهذه الفئة هى فئة الشباب الذين يكونون فى أوج عطائهم ، لذلك فإن هذا يعطى أهمية للدراسة ؛ لأن شعور هذه الفئة (فئة الشباب) بالاغتراب ، وعدم رضاهم ، وانتمائهم للعمل ، يعتبر ظاهرة خطيرة .

وحسب سنوات الخبرة : فقد توزعت بما ينسجم مع متغير العمر، إذ احتلت الفئة أقل من (١٠ سنوات) ما نسبته (٨٤٪) من أفراد عينة الدراسة . وهذه المدة الزمنية من الخبرة تتلاءم وتنسجم والفئة العمرية تحت (٣٠) سنة . كما توزعت عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية على فئتين هما : الأعزب ، حيث شكلت ما نسبته (٥٤٪) ، فى حين شكلت نسبة فئة المتزوج (٤٦٪) . أما حسب الراتب الشهرى فقد شكلت نسبة الذين يتقاضون راتبًا شهريًا (من ٢٠١-٣٠٠دينار) ما نسبته (١١,٥٪) ، فى حين شكلت نسبة من يحصل على راتب (٣٠١دينارًا فأكثر) نسبة (٨٨,٥٪) ، وهذا يبين مدى التقارب فى الرواتب التى يتقاضاها أفراد مجتمع الدراسة .

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القسم الذى يعمل فيه المرض أو المرضة فقد شمل كافة أقسام المستشفى، إذ شكلت نسبة العاملين فى قسم الجراحة بنسبة (٢٢,٥٪) من أفراد عينة الدراسة ، وقسم الباطنى (٣٢٪) ، وقسم الطوارئ (٣٠,٥٪) ، وقسم الأطفال (٨,٥٪) ، والتوليد (٦,٥٪) ، وسبب تدنى نسبة أفراد العينة فى قسم التوليد أن أغلب العاملات فى هذا القسم يحملن المسمى الوظيفى (قابلات قانونيات) وهى فئة مستثناة من مجتمع الدراسة ، أما المرضات القانونيات الموجودات فى هذا القسم فعددهن قليل مقارنة بالأقسام الأخرى ؛ وذلك بسبب خصوصية هذا القسم بالذات . وتوزع أفراد عينة الدراسة على جميع مستشفيات محافظات الشمال بحيث روعى فى توزيع الاستبانات تغطية جميع مستشفيات مجتمع الدراسة ، فقد كان توزيع عينة الدراسة كالتالى : مستشفى الأميرة بسمة وكانت به أعلى نسبة (٣٠٪) ، ثم مستشفى المفرق الحكومى (١٩,٥٪) ، ومستشفى أبو عبيدة (٦,٥٪) ، ومستشفى

معاذ بن جبل (٥٪) ، وقد تم توزيع الاستبانات بحيث يتلاءم وعدد المرضين والمرضات القانونيين العاملين فى تلك المستشفيات ، فمثلاً مستشفى الأميرة بسمة الذى يعتبر من أكبر مستشفيات الشمال ويضم أكبر عدد من المرضين ، كانت نسبة التوزيع فيه أكبر المقارنة مع المستشفيات الأخرى ، أما مستشفى معاذ بن جبل الذى يحوى أقل عدد من المرضين فقد وزع فيه عدد أقل من الاستبانات ، وبذلك كانت نسبتها أقل .

عرض نتائج فرضية الدراسة :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس ، والعمر ، والخبرة ، والراتب ، والحالة الاجتماعية ، والقسم ، والمستشفى الذى يعمل فيه الممرض) لأفراد عينة الدراسة والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

لاختبار هذه الفرضية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى ومصادره وفقاً لخصائصهم الشخصية . كذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادى ، واختبار (ت) لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية . وفى حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التى يزيد عدد مستوياتها على مستويين (العمر ، وسنوات الخبرة ، والقسم ، والمستشفى) فقد تم استخدام اختبار (نيومن – كولز) للمقارنات البُعدية ، لتحديد أى المجموعات تختلف عن غيرها بدلالة إحصائية .

أولاً – الجنس ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل (ت) لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة . ويبين الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل قيم (ت) للفروقات الحسابية للمتوسطات والانحرافات المعيارية حسب متغير الجنس .

الجدول رقم (٢)

نتائج اختبار (ت) لتأثير الجنس على الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره

	الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
مصادر الاغتراب	الشعور بالاغتراب	٣,٧٣	٠,٥	٣,١٧	٠,٥٠	٠,٤٨	٠,٥
	عدم تحقيق التوقعات	٣,٣٤	٠,٦	٣,٣٢	٠,٧٤	*٤,٧	٠,٠٣
	سلبيات الإدارة البيروقراطية	٣,٧	٠,٠٧	٣,٤	٠,٦٧	٤,٧	٠,٠٣
	فقدان روح الألفة والمودة	٣,٨	٠,٤٨	٣,٦	٠,٠٦	١,٨٥	٠,١٧
	مصادر الاغتراب مجتمعة	٣,٦	٠,٤٦	٣,٤	٠,٥٥	٢,٩	٠,٠٨

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) .

حيث يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) تُعزى لمتغير الجنس ، فقد كانت قيمة (ت) (٠,٤٨) وبمستوى دلالة (٠,٥) ، مما يدل على عدم وجود فروق بين اتجاهات أفراد العينة (ذكوراً أو إناثًا) نحو الشعور بالاغتراب الوظيفى ، إلا أن الوسط الحسابى للذكور والإناث ، وهو (٣,٣١) و (٣,١٧) على التوالى ، يدل على أن الذكور لديهم ميول أكثر للشعور بالاغتراب الوظيفى من الإناث ، وهذا قد يعود إلى أن فرص الذكور أكبر للعمل خارج البلاد " خاصة دول الخليج" أو خارج مستشفيات وزارة الصحة فى القطاع الخاص ، وبالتالى يشعرون بعدم رضا أكثر عن الوضع الحالى الذى هم فيه – شعورهم بالاغتراب – بعكس الإناث اللاتى يصعب عليهن ذلك نتيجة للظروف الاجتماعية الحالية التى تحد من إعطاء المرأة مثل هذه الفرصة . وهذا يتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (جودرن :١٩٧٢م) التى أجريت على (٤٥٢) طالبًا وطالبة ، حيث توصل إلى أن الذكور أكثر اغتراباً من الإناث ، ويتفق أيضًا مع دراسة (عز الدين الأشول : ١٩٨٥م) لعينة من شباب الجامعة المصرية التى وجد فيها أن الطلاب أكثر اغترابًا من الطالبات .

أما عن مصادر هذا الشعور وعلاقته بالجنس فمن خلال الجدول السابق يتضح لنا أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية نتيجة لشعور المرضين بعدم تحقيق توقعاتهم – كمصدر من مصادر الاغتراب – عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) تعزى لصالح الذكور ،

وذلك بوسط حسابى (٣,٣٤) وانحراف معيارى (٠,٦). كما أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير الجنس والسلبيات البيروقراطية كمصدر من مصادر الاغتراب ، وتميل هذه الفروق لصالح فئة الذكور بوسط حسابى (٣,٧) وانحراف معيارى (٠,٠٧) ، أى أن الذكور هم الأكثر شعوراً من الإناث بعدم تحقيق توقعاتهم ، والأكثر شعوراً بسلبيات البيروقراطية الإدارية .

أما بالنسبة لشعور الممرضين بفقدان روح الألفة والمودة فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس المستوى للدلالة ، ولكن يتبين أن الذكور لديهم ميل للشعور بفقدان روح الألفة والمودة أكثر من الإناث ، إذ كان الوسط الحسابى للذكور (٣,٨) وللإناث (٣,٦) ، وقد يعود ذلك إلى أن الإناث أكثر قدرة على إقامة العلاقات الاجتماعية ، وخلق روح المودة والألفة مع المريض ومرافقيه ، أو مع الطبيب والقيادات الطبية والإدارية الأخرى ، وبذلك فهنّ الأقل ميلاً للشعور بهذا المصدر .

وعلى المستوى الكلى لمصادر الشعور بالاغتراب ، لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) لمتغير الجنس وتلك المصادر مجتمعة .

أما مصادر الاغتراب الوظيفى حسب أهميتها لعينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس فكان ترتيبها كالتالى :

١ – فقدان روح الألفة والمودة .

٢ – سلبيات الإدارة البيروقراطية .

٣ – عدم تحقيق التوقعات .

وحيث إنه لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين الجنس والشعور بالاغتراب الوظيفى ، وكل من : مصدر الشعور بعدم تحقيق التوقعات ، وسلبيات البيروقراطية ، لذلك يتم قبول الفرضية على المستوى الكلى ، أما على المستوى الجزئى فيتم رفضها فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) للشعور بعدم تحقيق التوقعات ، وللسلبيات الإدارية البيروقراطية كمصادر للاغتراب تعزى لمتغير الجنس .

ثانياً – العمر ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ ∝) بين متغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادى لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات افراد العينة ، كما تم استخدام المقارنات المزدوجة على طريقة (نيومن – كولز) لاختبار جوهرية الفروق الإحصائية بين المتوسطات لدى أفراد العينة ، وفقاً لمتغير العمر .

والجدول رقم (٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل قيم (ف) للفروقات الحسابية للمتوسطات والانحرافات المعيارية حسب متغير العمر .

الجدول رقم (٣)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادى للمتغير المستقل (العمر)

الشعور بالاغتراب الوظيفى	٢٥ سنة فأقل		٢٦–٣٥ سنة فأكثر		٣٦ سنة فأكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب	٣,٣٥	٠,٥٢	٣,٢	٠,٥٠	٣,١٧	٠,٤٩	* ١,٢٦	٠,٠٢
مصادر الاغتراب :								
عدم تحقيق التوقعات	٣,٨	٠,٧٤	٣,٦	٠,٦٠	٢,٨٧	٠,٦٤	* ٣,٠٩	٠,٠٤
سلبيات البيروقراطية	٣,٤	٠,٦٧	٣,٦	٠,٧٥	٣,٢٧	٠,٨٣	* ٤,٣٧	٠,٠٤
فقدان روح المودة والألفة	٣,٣	٠,٦٥	٣,٣٥	٠,٤٦	٣,٥٧	٠,٧٨	* ٣,٠٩	٠,٠٤
مصادر مجتمعة	٣,٢	٠,٥٥	٣,٦	٠,٤٥	٣,٢	٠,٦٩	* ٣,٦	٠,٠٢

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ ∝) .

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ ∝) بين متغير العمر والشعور بالاغتراب ، حيث كانت قيم (ف) المحسوبة (١,٢٦) ، وهذه الفروق تميل لصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، إذ كان الوسط الحسابى لها (٣,٣٥) ، وبالتالى فهم الأكثر شعوراً بالاغتراب الوظيفى مقارنة بغيرهم

من الفئات العمرية الأخرى ، وهذا يتفق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (قودرن : ١٩٧٥م) ، ودراسة (خيرى حافظ :١٩٨٠م) من أن أفراد العينة الأصغر سناً هم أكثر اغتراباً من الأكبر سناً . أما مصادر هذا الاغتراب ، فيشير الجدول رقم (٣) إلى أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين هذه المصادر بشكل جزئى من جهة والمصادر مجتمعة من جهة أخرى تعزى لمتغير الجنس ، فهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين الشعور بالاغتراب الناجم عن عدم تحقيق التوقعات والفئة العمرية يميل لصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، وهى فترة بداية الموظف حياته العملية ، وهذا قد يعود إلى أن المرض أو المرضة يرسم أثناء الدراسة تصورات حول هذه المهنة ، ولكن عندما يبدأ حياته الوظيفية يشعر بالفجوة الواسعة والفارق بين ما كان يتوقعه وما هو موجود فعلاً ، لذلك تظهر لديه حالة من الشعور بالاغتراب أو ما يسمى صدمة الواقع ، ولكن مع مرور الزمن وتقدم العمر يتأقلم مع الواقع الموجود فيه ، ويقل إحساسه بهذا الشعور .

أما السلبيات الإدارية البيروقراطية ، فهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة بين هذا الشعور ومتغير العمر ، وتعزى هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (من ٢٦–٣٥ سنة) . فالموظف الذى كان يشعر بالاغتراب الوظيفى الناجم عن عدم تحقيق التوقعات فى بداية حياته الوظيفية ، يشعر فى هذه الفئة العمرية أنه خاضع للضبط والتحكم الخارجى ، فهو الآن – بعد صدمته بالواقع – يبحث عن الشعور بالحرية والاستقلال فى اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون عمله ، ولكن أنّى له هذا ، فالقواعد البيروقراطية من حيث تبعيته للإدارة وللأطباء تسلبه تلك الحرية . وفيما يتعلق بفقدان روح الألفة والمودة ، فقد وجد أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة (0.05 ≥ ∝) بين شعور المرضين والمرضات بفقدان روح الألفة والمودة – كمصدر من مصادر الاغتراب – وبين متغير العمر ، ويميل هذا الفرق لصالح الفئة العمرية (من ٢٦–٣٥ سنة) . فهذه الفئة التى قد تبحث عن الاستقلالية والحرية فى اتخاذ القرار ، هى غير قادرة على إيجاد روح الألفة والمودة داخل محيط العمل ، سواء مع الأطباء والإدارة من جهة ، أو مع المرضى ومرافقيهم من جهة أخرى ، لذلك فهم يعانون من فقدان هذه الروح .

أما على المستوى الكلى لمصادر الشعور بالاغتراب ، فقد وُجد أن هناك فروقًا ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \propto$) بين تلك المصادر مجتمعة ومتغير العمر ، تميل لصالح الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) بوسط حسابى (٣,٢) .

وكان الترتيب التنازلى لمصادر الاغتراب بالنسبة لمتغير العمر كما يلى :

١ - فقدان روح المحبة والألفة ، بوسط حسابى (٣,٨) ، ولصالح الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) .

٢ - السلبيات البيروقراطية بوسط حسابى (٣,٦) ، ولصالح الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) .

٣ - عدم تحقيق التوقعات بوسط حسابى (٣,٣٨) ولصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) .

ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج اختبار (نيومن - كولز) للمقارنات البعدية ؛ وذلك لمعرفة لصالح أى من الفئات العمرية كانت الفروق الإحصائية فى الاتجاهات نحو الشعور بالاغتراب الوظيفى ، وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة من ذوى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) وذوى الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) ، ولصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، مما يعنى أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة ممن هم فى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) تشير إلى شعورهم بالاغتراب الوظيفى أكثر من ذوى الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥سنة) ، وقد يعزى سبب ذلك إلى بداية حياتهم العملية حيث يصطدمون بواقع المهنة البعيد كل البعد عما درسوه ، وعما رسموه فى مخيلاتهم ، وهذه الصدمة تشعرهم دون غيرهم بالاغتراب ، أما الفئات العمرية الاخرى فقد تأقلمت مع الوضع الحالى ، وبالتالى أصبحت أقل شعوراً بهذا الاغتراب .

الجدول رقم (٤)

نتائج اختبار (نيومن كولز) البُعدى لمدى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى حسب متغير العمر

البيان	الوسط الحسابى	الفئة العمرية	٢٥سنة فأقل	من ٢٦-٣٥سنة	٣٦سنة فاكثر
الشعور	٣,٣٥	٢٥ سنة فأقل			
بالاغتراب	٣,٢	من ٢٦-٣٥ سنة	*		
الوظيفى	٣,١٧	٣٦ سنة فأقل			

أما على مستوى مصادر الاغتراب فيوضح الجدول رقم (٥) اختبار (نيومن-كولز) لمعرفة لصالح أى من الفئات العمرية كانت الفروق الإحصائية فى الاتجاهات نحو الشعور بمصادر الاغتراب الوظيفى . حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مصدر الشعور بعدم تحقيق التوقعات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاهات ذوى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، والفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) ، وأيضًا لصالح أيضاً الفئة العمرية (من ٢٥ سنة فأقل) ، وذلك لأن الوسط الحسابى له أكبر ، حيث بلغ (٣,٨) مقارنة بالوسط الحسابى لذوى الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) الذى بلغ (٣,٦) ، وبالتالى فإن أفراد هذه الفئة هم الأكثر شعوراً بهذا المصدر من غيرهم ؛ وذلك يرجع إلى حداثة تخرجهم ، وإلى تدريسهم ما يجب أن يكون ، فى حين أن الواقع مخالف كلياً لذلك ، وبالتالى فإن هذه الصدمة فى التوقعات تجعلهم يشعرون بهذا الشعور .

الجدول رقم (٥)

نتائج اختبار (نيومن كولز) البُعدى لمدى الشعور بعدم تحقيق التوقعات كمصدر للاغتراب الوظيفى حسب متغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة

البيان	الفئة العمرية	٢٥سنة فأقل	من ٢٦-٣٥سنة	٣٦سنة فأكثر	الوسط الحسابى
الشعور	٢٥ سنة فأقل				٣,٨
بالاغتراب	من ٢٦-٣٥ سنة	*			٣,٦
الوظيفى	٣٦ سنة فأقل				٢,٨٧

أما فيما يتعلق بفقدان روح الألفة والمودة كمصدر من مصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى ، فيشير الجدول رقم (٦) إلى نتائج اختبار (نيومن - كولز) التى تبين لصالح أى من الفئات العمرية كانت الفروق الإحصائية فى الاتجاهات نحو الشعور بمصادر الاغتراب الوظيفى . حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مصدر الشعور بفقدان روح المودة والألفة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاهات ذوى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، والفئة العمرية (من ٢٦ - ٣٥ سنة) ، ولصالح الفئة

العمرية (٣٦ سنة فأكثر) ؛ وذلك لأن الوسط الحسابى له أكبر ، حيث بلغ (٣,٨) ، مقارنة بالوسط الحسابى لذوى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) الذى بلغ (٣,٦) ، وبالتالى فإن أفراد هذه الفئة العمرية (من ٢٦-٣٥ سنة) هم الأكثر شعوراً بهذا المصدر من غيرهم .

جدول (٦)

نتائج اختبار (نيومن - كولز) البعدى لمدى الشعور بفقدان روح الألفة كمصدر للاغتراب الوظيفى حسب متغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة

البيان	الفئة العمرية	٢٥سنة فاقل	من ٢٦-٣٥سنة	٣٦سنة فأكثر	الوسط الحسابى
فقدان	٢٥ سنة فاقل				٣,٣
روح	من ٢٦-٣٥ سنة	*			٣,٦
الألفة	٣٦ سنة فاقل				٣,٢

وحيث إنه قد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير العمر والشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره ، لذلك يتم رفض الفرضية على المستويين الكلى والجزئى .

ثالثاً - متغير سنوات الخبرة ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادى لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ، كما تم استخدام المقارنات المزدوجة على طريقة (نيومن-كولز) لاختبار جوهرية الفروق الإحصائية بين المتوسطات لدى أفراد العينة ، وفقاً لهذا المتغير .

ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين الأحادى لمتغيرى الخبرة ، والشعور بالاغتراب الوظيفى ، إذ يتضح أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة وشعور أفراد عينة الدراسة بالاغتراب الوظيفى ، وهذه الفروق تميل لصالح فئة الخبرة (من ٦–١٠ سنوات) ، فهم الأكثر شعوراً بالاغتراب داخل محيط العمل من غيرهم من أصحاب الخبرة الطويلة ، وهذا يتفق مع ما بينته مناقشة الفرضية الثانية من أن الفئة العمرية (من ٢٥–٣٠ سنة) هى الأكثر شعوراً بالاغتراب الوظيفى والتى تقابل فئة الخبرة (من ٦–١٠ سنوات) .

ولتحليل العلاقة بين المصادر المحتملة للشعور بالاغتراب ومتغير سنوات الخبرة ، فلم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ ∝) بين متغير الخبرة ، وتلك المصادر مجتمعة أو بشكل جزئى ، وبالتالى فإن شعور أفراد العينة بالاغتراب من خلال هذه الأسباب يُعد متساويًا . ولكن يلاحظ ما يلى :

الجدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادى للمتغير المستقل (الخبرة)

البيان	٥ سنوات فأقل		من ٦–١٠ سنوات		من ١٠–١٥سنة		١٦ سنة فأكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب	٣,٢٥	٠,٥	٣,٣٦	٠,٥٢	٣,٢٦	٠,٤٢	٣,٢٧	٠,٦٤	*٠,٧٩	٠,٠٦
مصادر الاغتراب الوظيفى :										
عدم تحقيق التوقعات	٣,٣٤	٠,٦٩	٣,٨٥	٠,٦٥	٣,١٦	٠,٤٢	,٠٢٦	٠,٩	٠,٤٢	٠,٧٣
سلبيات البيروقراطية	٣,٤٨	٠,٦٢	٣,٦٣	٠,٦٥	٣,٣٨	٠,٤٣	٣,٥	٠,٩٦	٠,٦٣	٠,٥٩
فقدان روح والمودة الألفة	٣,٦	٠,٥٣	٣,٦١	٠,٥٢	٣,٦	٠,١٨	٣,٥	٠,٧٧	٥,٣	٠,١٢
مصادر مجتمعة	٣,٥	٠,٥	٣,٥٩	٠,٥١	٣,٤٥	٠,٢٧	٣,٢٧	٠,٨١	٠,٥٩	٠,١٦

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ ∝) .

١ – بالنسبة لمصدر الشعور بعدم تحقيق التوقعات ، هناك ميل لفئة الخبرة (من ٦–١٠ سنوات) أكثر من غيرهم للشعور بهذا المصدر بوسط حسابى (٣,٨٥) .

٢ – وبالنسبة لسلبيات الإدارة البيروقراطية ، فهناك أيضاً ميل لنفس الفئة (من ٦-١٠ سنوات) ؛ نتيجة الشعور بهذا المصدر أكثر من غيرهم من فئات الخبرة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمصدر الأخير ، وهو فقدان روح الألفة والمودة.

لذا ، وحيث اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين سنوات الخبرة والشعور بالاغتراب الوظيفى وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مع مصادره ؛ لذلك يتم قبول الفرضية على المستوى الكلى ورفضها على المستوى الجزئى ، وذلك فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومتغير سنوات الخبرة .

رابعاً – متغير الراتب الشهرى ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير الراتب الشهرى لأفراد مجتمع الدراسة وشعورهم بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لشعور المرضين بالاغتراب الوظيفى ومصادر هذا الشعور.

الجدول رقم (٨)

نتائج اختبار (ت) لتأثير الراتب الشهرى على الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره

البيان	من ٢٠١ – ٣٠٠ دينار		٣٠١ فاكثر		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب الوظيفى	٣,٣٤	٠,٥	٣,٢٩	٠,٥٢	٠,٠١	٠,٩
مصادر الاغتراب الوظيفى :						
– عدم تحقيق التوقعات	٣,٣	٠,٦٧	٣,٢	٠,٦٨	٠,١	٠,٩٥
– سلبيات البيروقراطية	٣,٦	٠,٦٢	٣,٧	٠,٥٢	١,٠٥	٠,٣
– فقدان روح الألفة	٣,٦	٠,٧٨	٣,٤	٠,٦	٠,٦	٠,٤
المصادر الثلاثة مجتمعة	٣,٥٣	٠,٦	٣,٥١	٠,٥١	٠,٥٧	٠,٤٥

يبين الجدول السابق نتائج اختبار (ت) لمدى شعور المرضين والمرضات القانونيين – أفراد مجتمع الدراسة – بالاغتراب الوظيفى ومصادر هذا الاغتراب ، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو شعورهم بالاغتراب يعزى لمرتبهم الشهرى ، حيث بلغت قيمة (ت) بالنسبة للشعور بالاغتراب (٠,٥١) ، وبمستوى (٠,٩) ، عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) ، ولكن هناك ميل أكثر لأصحاب المرتب الشهرى الأقل للشعور بالاغتراب الوظيفى من غيرهم من المرضين ، إذ إن فئة المرتب (من ٢٠١-٣٠٠ دينار) كان الوسط الحسابى لها (٣,٣) ، فى حين كان الوسط الحسابى (٣,٢٩) للفئة (٣٠١ ديناراً فأكثر) ، وهذا طبيعى ، فأصحاب الدخول المنخفضة يشعرون باغتراب وظيفى أكثر ، لأنهم يشعرون بأن مقدار ما يبذلونه من عمل أكثر مما يتقاضونه من راتب ، وذلك أضعف ولاءهم وانتماءهم للعمل . وتبين كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة فى الاتجاهات نحو أى مصدر من مصادر الاغتراب المحتملة تعزى لمتغير الراتب الشهرى للأفراد المبحوثين . وكان ترتيب مصادر الاغتراب الوظيفى من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمتغير الراتب الشهرى كما يلى :

١ – سلبيات الإدارة البيروقراطية .

٢ – فقدان روح الألفة والمودة .

٣ – عدم تحقيق التوقعات .

لذا ، وحيث إنه لم يتم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره تعزى لمتغير الراتب الشهرى ، فإنه يتم قبول الفرضية على المستويين الكلى والجزئى .

خامساً – متغير الحالة الاجتماعية ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير الحالة الاجتماعية ، والشعور بالاغتراب الوظيفى أو مصادره .

لتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ، ويبين الجدول رقم (٩) : المتوسطات الحسابية ،

والانحرافات المعيارية ، وتحليل قيم (ت) للفروقات الحسابية للمتوسطات ، والانحرافات المعيارية حسب متغير الحالة الاجتماعية .

الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار (ت) لتأثير الحالة الاجتماعية على الشعور بالاغتراب الوظيفى

البيان	أعزب		متزوج		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب الوظيفى	٣,٣١	٠,٤٧	٣,١٩	٠,٧٣	٢,٧١	٠,١٠
مصادر الاغتراب الوظيفى :						
– عدم تحقيق التوقعات	٣,٢٨	٠,٢٦	٣,٣٦	٠,٧٣	٤,٧١*	٠,٠٤
– سلبيات البيروقراطية	٣,٥٩	٠,٦١	٣,٤٤	٠,٦٧	١,٢٧	٠,٢٦
– فقدان روح الألفة والمودة	٣,٧	٠,٥١	٣,٧١	٠,٥٥	٠,٠٠٣	٠,٩٥
مصادر الاغتراب مجتمعة	٣,٥٣	٠,٤٨	٣,٥٠	٠,٥٥	١,٠٤	٠,٩

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) .

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير الحالة الاجتماعية ، والشعور بالاغتراب الوظيفى ، إذا كانت قيمة (ت) (٢,٧١) ، وبمستوى دلالة (٠,١٠) ، ولكن من خلال المتوسطات الحسابية يتضح أن هناك ميلاً أكبر لدى فئة العزاب للشعور بالاغتراب الوظيفى إذ كان الوسط الحسابى (٣,٣١) ، وذلك ينسجم مع مناقشة الفرضيات السابقة من أن أفراد مجتمع الدراسة الأصغر سناً هم الأكثر شعوراً بالاغتراب ، ففئة العزاب وهى عادة من الفئة العمرية الأقل ، يشعرون باغتراب وظيفى أكثر من فئة المتزوجين ؛ وذلك لحداثة تعيينهم ، وبالتالى فهم بحاجة لفترة للتأقلم مع البيئة التى يعملون فيها .

أما مصادر الشعور بهذا الاغتراب ، فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين مصادر الشعور بالاغتراب مجتمعة وبين الحالة الاجتماعية للممرض أو للممرضة . وبالتالى فإن شعورهم على المستوى الكلى متساوٍ بهذه المصادر ، مع وجود ميل أكثر لدى فئة العزاب للشعور بهذه المصادر مجتمعة إذ كان الوسط الحسابى لها (٣,٥٢) . أما على المستوى الجزئى ، فقد كانت هناك فروق

دلالة إحصائية بين مصدر عدم تحقيق التوقعات ، والحالة الاجتماعية ، وهذه الفروق تعزى لفئة العزاب بوسط حسابى (٣,٣٨) ، وذلك من الموظفين الجدد الذين لم يمضِ على تعيينهم فترة طويلة (حديثى التعيين) ، وبالتالى قد يختلف ما درسوه فى الكليات عما هو موجود فعلاً على أرض الواقع ، وبذلك فإن ما كانوا يتوقعونه داخل محيط العمل هو غير موجود فعلاً ، وبذلك تبرز هذه الصدمة أو هذا الشعور . فى حين أن المتزوجين هم من أصحاب الخبرة الأطول ، وبالتالى يكونون أكثر تأقلماً مع هذا المحيط ، وبالتالى أقل شعوراً بعدم تحقيق التوقعات .

١ - فقدان روح المودة والألفة ، بوسط حسابى (٣,٧) .

٢ - الشعور بالضبط والتحكم الخارجى ، بوسط حسابى (٣,٥٢) .

٣ - الشعور بعدم تحقيق التوقعات ، بوسط حسابى (٣,٣٨) .

وهذا طبيعى ؛ لأن فئة العزاب هم الأكثر ميلاً للشعور بهذه المصادر على المستوى الكلى ، وعلى المستوى الجزئى ، لأن الموظفين الجدد (وهم فى أغلبهم ضمن فئة الأعزب) يكونون غير قادرين على إقامة العلاقات الودية داخل محيط العمل ، فهم يشعرون بالغربة فى البداية ، لأن الوسط الذى يعملون فيه وسط جديد ، وبحاجة إلى فترة من الزمن حتى يكونوا قادرين على إقامة العلاقات داخل محيط العمل . أما المصدر الثانى وهو الشعور بالضبط والتحكم ، فهم - بحكم حداثتهم وعدم اكتسابهم الخبرة الكافية - بحاجة للتعلم من المرضين الأقدم منهم ، ومن الأطباء ، وبالتالى يشعرون أن كل هذه الفئات هى التى توجههم ، وتضبط تصرفاتهم . من هنا ينبع شعورهم بسلبيات الإدارة البيروقراطية ، ريثما يكتسبون الخبرة اللازمة ، فيقل شعورهم بهذا المصدر. أما شعورهم بعدم تحقيق التوقعات ، فهو مع هذا الفارق الشاسع بين ما درسوه وما هو موجود ، يشعرهم بهذا الشعور .

لذلك ، وحيث إنه لم يتم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره ، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية فإنه يتم قبول الفرضية على المستوى الكلى ورفضها على المستوى الجزئى ، فيما يتعلق بوجود فروق بين الشعور بعدم تحقيق التوقعات كمصدر من مصادر الاغتراب ، ومتغير الحالة الاجتماعية .

سادساً - متغير القسم الذى يعمل فيه المرض ، ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير القسم الذى يعمل فيه المرض والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ، ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل (ف) لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة . كما تم استخدام المقارنات المزدوجة على طريقة (نيومن-كولز)، لاختبار جوهرية الفروقات الإحصائية بين المتوسطات لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير القسم الذى يعمل فيه المرض .

الجدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادى للمتغير المستقل (القسم الذى يعمل فيه المرض)

البيان	جراحة		باطنى		طوارئ		توليد		أطفال		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب	٣,٣١	٠,٥٧	٣,٢٤	٠,٦١	٣,٣٣	٠,٥٦	٣,٢٤	٠,٥٤	٣,٠٣	٠,٣٦	٠,٦٢	٠,٧٦
مصادر الاغتراب الوظيفى												
سلبيات البيروقراطية	٣,١٣	٠,٦٥	٣,٣٤	٠,٦١	٣,٢٦	٠,٦٦	٣,٦٣	٠,٦٧	٣,٤٣	٠,٩١	١,٠٤	٠,٤
عدم تحقيق التوقعات	٣,١٣	,٠٦	٣,٧٥	٠,٥٧	٣,٤٥	٠,٧١	٣,٦٢	٠,٠٧	٣,٦	٠,٥	٠,٤	٠,٨٩
فقدان روح الألفة	٣,٤٥	٠,٤١	٣,٧٥	٠,٥٥	٣,٦٦	٠,٤٨	٣,٧	٠,٦٢	٣,٥٤	٠,٦٣	٠,٣٦	٠,٩٢
المصادر كلية	٣,٤٥	٠,٤٨	٣,٥٦	٠,٤٦	٣,٤٦	٠,٥٥	٣,٦٥	٠,٥٥	٣,٥٢	٠,٢٥	٠,٢٧	٠,٩٦

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) .

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ، ومتغير القسم الذى يعمل فيه المرض أو المرضة عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) ، إذ كانت قيمة (ف) تساوى (٠,٦٢) ، وكان مستوى الدلالة (٠,٧٦). ولكن من خلال المتوسطات الحسابية يتضح أن المرضين العاملين فى قسم الطوارئ لديهم ميل أكثر للشعور بالاغتراب ، إذ كان الوسط الحسابى (٣,٣٣) ؛ وذلك لأن هذا القسم هو أكثر الأقسام تعرضًا للإجهاد الوظيفى الناجم عن عبء العمل الملقى

علىٰ عاتقهم ، بالإضافة إلى تعاملهم مع حالات السقوط والحوادث التى قد تنفّرهم من العمل ، وبالتالى يشعرون بالاغتراب الوظيفى .

أما عن علاقة هذا المتغير مع مصادر الشعور بالاغتراب ، فكما يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو المصادر الثلاثة الشعور بالاغتراب – مجتمعة ومنفردة – تعزى للقسم الذى يعمل فيه الممرض ، إذ بلغت قيمة (ف) الكلية (٠,٢٧) ، بمستوى دلالة (٠,٩٦) ، إلا أنه يتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن هناك ميلاً للشعور بعدم تحقيق التوقعات – كمصدر من مصادر الاغتراب – اكثر لدى المرضات العاملات فى قسم التوليد ، إذ كان الوسط الحسابى (٣,٦٣) ، وذلك قد يرجع إلى طبيعة عملهن المحصورة فقط فى مراقبة وتقديم الرعاية الطبية لفئة واحدة ، هى فئة النساء اللواتى يحضرن إلى المستشفى للإنجاب ، وبالتالى فإن فرصة الدوران الوظيفى التى يتلقاها الممرضون الآخرون تكاد تكون معدومة لدى العاملات فى هذا القسم ، مقارنة مع غيرهن فى الأقسام الأخرى ، فأغلب الأحيان يتم تخصيص فئة معينة من المرضات لهذا القسم ، بينما فى الأقسام الأخرى هناك نوع من الدوران الوظيفى .

أما بالنسبة لمصدر سلبيات الإدارة البيروقراطية ، فهناك ميل للشعور بهذا المصدر من قبل المرضات العاملات فى قسم التوليد أيضاً بوسط حسابى (٣,٦٣) ، وذلك قد يعزى لطبيعة عملهن المحددة فى هذا القسم ، والذى يكاد يكون روتينياً وأكثر رتابة مقارنة مع غيره من الأقسام ، إذ إن العمل فى معظمه يقع على عاتق القابلات القانونيات ، وبالتالى فإن هذه الرتابة فى العمل ، إضافة إلى أن المحور الأساسى فى قسم التوليد هو القابلات ، لذلك تشعرن المرضات العاملات فى هذا القسم بالسلبيات الإدارية البيروقراطية أكثر من غيرهن من المرضات العاملات فى الأقسام الأخرى . كما يتضح أن هناك ميلاً للشعور بفقدان روح الألفة والمودة كمصدر من مصادر الاغتراب لدى الممرضين العاملين فى القسم الباطنى أكثر من غيرهم ؛ وذلك بسبب عدم وجود تنسيق بين الأطباء والتمريض ، كما هو موجود فى الأقسام الأخرى كالجراحة ، لوحظ (من خلال زيارات الباحث الميدانية) فى هذا القسم وجود توتر فى العلاقات بين الأطباء وهيئة التمريض ، كما أن هناك استغلالاً من قبل الأطباء ومن جهة أخرى ؛ لأن طبيعة مرضى قسم الباطنى وأغلبهم من مرضى السكر ، والكلى ، والجلطات الدموية الذين يتميزون بالمزاج العصبى نتيجة لأوضاعهم الصحية ، وهذا

كله قد لا يخلق جو الود والمحبة لدى العاملين فى هذا القسم . أما على مستوى المصادر مجتمعة ، فلوحظ أن هناك ميلاً لدى الممرضات العاملات فى قسم التوليد لشعور بهذه المصادر مجتمعة أكثر من غيرهن فى الأقسام الأخرى .

لذلك ، وحيث إنه لم يتم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره تعزى لمتغير القسم الذى يعمل فيه الممرض ، فإنه يتم قبول الفرضية على المستويين الكلى والجزئى .

سابعًا - متغير المستشفى الذى يعمل فيه الممرض ، ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير المستشفى الذى يعمل فيه الممرض والشعور بالاغتراب الوظيفى من جهة ومصادر ذلك الاغتراب من جهة أخرى .

ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام تحليل (ف) لدراسة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة . كما تم استخدام المقارنات المزدوجة على طريقة (نيومن -كولز) لاختبار جوهرية الفروقات الإحصائية بين المتوسطات لدى أفراد مجتمع الدراسة ، وذلك تبعاً لمتغير المستشفى الذى يعمل فيه الممرض .

حيث يتضح من الجدول رقم (١١) أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) بين متغير المستشفى ، ومتغير الشعور بالاغتراب الوظيفى ، ويعزى هذا الشعور لصالح الممرضين والممرضات العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة بوسط حسابى (٣,٤٩) ، وذلك قد يعود لضغط العمل على هذا المستشفى وما يتعرض له الممرضون من إجهاد وظيفى إضافة إلى أن مستشفى الأميرة بسمة هو المستشفى المركزى بالنسبة لمحافظات الشمال ؛ وبالتالى يلتزم بالتشدد فى تطبيق الأوامر والأنظمة أكثر من غيره من المستشفيات ، وهذا يخلق عند الممرضين شعوراً بالاغتراب ، كما أن مستشفى الأميرة بسمة مستشفى تعليمى ، فهناك الطبيب المقيم ، وطبيب الامتياز ، والإخصائى ، وهناك رئيس القسم ، وجمعيهم يلقون الأوامر للممرضين ، هذا كله يولد ضغطًا كبيرًا على الممرضين العاملين فى هذا المستشفى ، ويجعل عندهم درجة من الشعور بالاغتراب الوظيفى أكثر من غيرهم من الممرضين العاملين فى المستشفيات الأخرى .

الجدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادى للمتغير المستقل (المستشفى الذى يعمل فيه الممرض)

البيان	بسمة		الرمثا		الإيمان		راية		جرش		المفرق		معاذ		أبو عبيدة		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف		
الشعور بالاغتراب	٣,٤٩	٠,٦٤	٢,٩	٠,٤٣	٣,٢١	٠,٣٥	٣,١٩	٠,٥١	٢,٢٥	٠,٥١	٣,٢	٠,٢٥	٢,٢٦	٠,٢١	٣,٣٩	٠,٥٨	*١,٩	٠,٠٦
مصادر الاغتراب الوظيفى																		
عدم تحقيق التوقعات	٢,٨٣	٠,٤	٣,١٧	٠,٨١	٢,٨٤	٠,٥٥	٢,٢	٠,٥٥	٢,٢٧	٠,٧٠	٢,٣٨	٠,٧٩	٢,٥	٠,٧١	٣,	٠,٨٠	*٣,٣	٠,٠٠٢
سلبيات البيروقراطية	٢,٩	٠,٥٣	٢,٤	٠,٩١	٣,٠٦	٥٦.	٢,٢	٠,٦	٢,٤	٠,٦	٠,٣٨	٠,٦٨	٢,٧	٠,٦٥	٢,٧	٠,٥	٤,١	٠,٠٠١
فقدان روح الألفة	٢,٦	٠,٤٩	٣,٦	٠,٧٧	٢,٥١	٠,٣٦	٢,٤	٠,٥	٢,٧	٠,٥	٣,٥٦	٦.	٢,٨	٠,٤٤	٢,٧	٠,٥	*٢,٩	٠,٠٠٥
المصادر كلية	٢,٨	٠,٣٥	٢,٣	٠,٧٧	٢,١٤	٠,٣٥	٢,٣	٠,٤	٢,٥	٠,٥	٢,٤	٠,٥	٢,٧	٠,٤٧	٢,٦	٠,٤	*٤,٦٥	٠,٠٠١

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) .

أما مصادر الاغتراب الوظيفى ، فكما يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة معنوية فى إجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين متغير القسم الذى يعمل فيه الممرض ومصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى سواء كانت مجتمعة أو منفردة . فبالنسبة للشعور بعدم تحقيق التوقعات كمصدر للشعور بالاغتراب الوظيفى ، فقد وجد أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \propto$) ، وتميل هذه الفروق لصالح الممرضين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة ، وذلك قد يرجع للأسباب التى ذكرت سابقاً من حيث ازدحام العمل ، والعبء الكبير فيه ، والتنافس والصراع على السلطة بين أفراد عينة الدراسة مقارنة بالمستشفيات الأخرى . وكذلك الأمر بالنسبة للشعور بالضبط والتحكم الخارجى ، وفقدان روح المودة والألفة على المستوى الكلى . وهذا قد يتفق الى حدٍ ما مع ما توصلت إليه دراسة (دينان : ١٩٨٠م) على تلاميذ المرحلة الثانوية بغرب أستراليا ، حيث وجد أن تلاميذ المدارس صغيرة الحجم كانوا أقل عرضة للاغتراب ، وأرجع ذلك لتزايد تفاعلهم مع معلميهم [٢٥] ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الاغتراب "ظاهرة حضرية" ، إذ إنه بالمقارنة مع الأرياف والقرى الصغيرة نجد أن المدن بنظمها المعقدة تخلق مشكلة الاغتراب ؛ وذلك بسبب ضعف الروابط الاجتماعية ، مما يجعل الفرد مجبراً على التفاعل مع الآخرين كغرباء . وهذا ينطبق على الممرضين والممرضات

القانونيين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة أكثر من غيرهم فى المستشفيات الأخرى ، إذ إن الطابع المدنى (الحضرى) يغلب على مدينة إربد أكثر من بقية مدن ومحافظات الشمال التى ما زالت تعيش الطابع القروى رغم مدنيتها(٢٦) .

ويوضح الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار (نيومن - كولز) ، للمقارنات البُعدية وذلك لمعرفة لصالح أى من الفئات العمرية كانت الفروق الإحصائية فى الشعور بالاغتراب الوظيفى . حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة من المرضين فى مستشفى الأميرة بسمة والمرضين فى مستشفى أبو عبيدة ، وذلك لصالح المرضين فى مستشفى الأميرة بسمة ، إذ كان الوسط الحسابى (٣,٤) مقارنة مع (٣,٣) لمستشفى أبو عبيدة . وقد يعزى ذلك إلى ضغط العمل الكبير فى مستشفى الأميرة بسمة ، والمركزية الشديدة المطبقة فى هذا المستشفى ، مقارنة مع مستشفى أبو عبيدة حيث صغر الحجم والجو الاجتماعى مع ضغط عمل أقل .

أما على مستوى مصادر الاغتراب ، فيوضح الجدول رقم (١٣) نتائج اختبار (نيومن- كولز) لصالح أى من المستشفيات كانت الفروق الإحصائية فى الاتجاهات نحو الشعور بمصادر الاغتراب الوظيفى ، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مصدر الشعور بعدم تحقيق التوقعات لتقديرات اتجاهات الممرضين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة ، وكل من مستشفى معاذ وأبو عبيدة ، ولصالح المرضين فى مستشفى أبو عبيدة .

أما دور البيروقراطية الإدارية ، فيوضح الجدول رقم (١٤) اختبار (نيومن- كولز) لصالح أى من المستشفيات كانت الفروق الإحصائية فى الاتجاهات نحو الشعور بهذا المصدر، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مصدر البيروقراطية الإدارية لتقديرات اتجاهات المرضين العاملين فى مستشفى الإيمان ، والمرضين العاملين فى مستشفى بسمة ، ومعاذ ، وأبو عبيدة ، وذلك لصالح المرضين العاملين فى مستشفى بسمة ، ومعاذ ، وأبو عبيدة .

وحيث إنه يتم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \leq 0.05$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ، ومصادره تعزى لمتغير المستشفى الذى يعمل فيه المرض ، فإنه يتم رفض الفرضية على المستويين الكلى والجزئى .

الجدول رقم (١٢)

نتائج اختبار (نيومن كولز) البعدى لمدى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى حسب متغير المستشفى

	المستشفى	بسمة	الرمثا	الإيمان	راية	جرش	المفرق	معاذ		الوسط الحسابى
الشعور بالاغتراب الوظيفى	بسمة									٣,٤
	الرمثا									٢,٩
	الإيمان									٣,١٣
	راية									٣,١٩
	جرش									٣,٢٥
	المفرق									٣,٢
	معاذ									٣,٢٦
	أبو عبيدة	*								٣,٣

الجدول رقم (١٣)

نتائج اختبار (نيومن كولز) البعدى لمدى الشعور بعدم تحقيق التوقعات كمصدر للاغتراب الوظيفى حسب متغير المستشفى لأفراد مجتمع الدراسة

	المستشفى	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	الوسط الحسابى
الشعور بمصدر عدم تحقيق التوقعات	١									٣,٨
	٢									٣,١٨
	٣									٢,٨٤
	٤									٣,٢
	٥									٣,٢٧
	٦									٣,٣٨
	٧	*								٢,٥
	٨	*							.	٢,٤

مناقشة فرضية الدراسة :

الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) فى شعور أفراد عينة الدراسة بالاغتراب الوظيفى ومصادره تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم .

لتحليل هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لشعور الموظفين بالاغتراب الوظيفى ، ومصادر هذا الشعور ، كما تم استخدام المقارنات المزدوجة على طريقة (نيومن-كولز) لاختبار جوهرية الفروق الإحصائية بين المتوسطات لدى أفراد مجتمع الدراسة .

الجدول رقم (١٤)

نتائج اختبار (نيومن كولز) البعدى لمدى البيروقراطية كمصدر للاغتراب الوظيفى حسب متغير المستشفى الذى يعمل فيه الممرض

	المستشفى	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	الوسط الحسابى
سلبيات الإدارة البيروقراطية	١			*						٣,٩
	٢									٣,٤
	٣									٣,٩
	٤									٣,٢
	٥									٣,٤
	٦									٣,٣٨
	٧			*						٣,٧
	٨			*						٣,٧

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الأحادى لمدى شعور المرضين والمرضات أفراد عينة الدراسة بالاغتراب الوظيفى ، ومصادر هذا الاغتراب ، والمتغيرات الديمغرافية . حيث يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين شعور أفراد عينة الدراسة بالاغتراب الوظيفى تعزى للخصائص الديمغرافية على المستوى الكلى ، أما على المستوى الجزئى فقد وجد أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(0.05 ≥ ∝) بين متغير العمر والشعور بالاغتراب الوظيفى حيث كانت قيمة (ف = ١,٢٨) وعلى مستوى دلالة (٠,٠٢) ، وهذا يدل على أن الممرض أو الممرضة كلما قلّ عمره قلّ شعوره بالاغتراب . فالموظف فى بداية حياته الوظيفية يشعر أنه مغترب عن عمله ، وهذا الاغتراب ناجم عن شعوره بعدم تحقيق توقعاته ، ثم فى الفئة العمرية اللاحقة يشعر الممرض بالاغتراب الناجم عن شعوره بسلبيات الإدارة البيروقراطية حيث تسود المركزية فى اتخاذ القرار . وبالتالى فليس على الممرض إلا أن ينفذ ما يلقى إليه ، وبالتالى يعمق من شعوره بالاغتراب ، ومع هذا الشعور والصدمة بالواقع يصبح غير قادر على إقامة العلاقات الودية المرحة داخل محيط عمله سواء مع الأطباء والإدارة الذين يمثلون مراكز اتخاذ القرار ، أو مع المرضى ومرافقيهم ، فنتيجة لضغط العمل الكبير لا يكون لدى الممرض أو الممرضة المتسع من الوقت لإقامة هذه العلاقات ، أما العلاقات بين الزملاء ، فنتيجة للنزاع الشديد للوصول إلى مراكز السلطة المحدودة فى مجال التمريض ، وقد تحول هذا النزاع الإيجابى فى بدايته إلى عدوانية ؛ نتيجة اللاموضوعية من قبل الإدارة فى الترشيح لتلك المراكز أو فى التنسيب للدورات .

الجدول رقم (١٥)

الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره والمتغيرات الشخصية والتنظيمية

البيان	الشعور بالاغتراب		مصادر الشعور بالاغتراب							
			عدم تحقيق التوقعات		سلبيات الإدارة البيروقراطية		فقدان روح الألفة		المصادر مجتمعة	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الجنس	٠,٤٨	٠,٤٨	٤,٧*	٠,٠٣	٤,٧*	٠,٠٣	١,٨٥	٠,١٧	٢,٨	٠,٠٨
العمر	١,٢٦*	٠,٠٢	٣,٩*	٠,٠٤	٤,٣٧*	٠,٠١	٣,٠٩*	٠,٠٤*	٣,٦*	٠,٠٢
الخبرة	٠,٩٧*	٠,٠٦	٠,٤٢	٠,٣	٠,٦٣	٠,٦٩	١,٥٢	٠,١٢	٠,٥٩	٠,٦
الراتب الشهرى	٠,٠١	٠,٩	٠,٠١	٠,٩	١,٠٥	٠,٣	٠,٦	٠,٤	٠٥٧	٠٤٥
الحالة الاجتماعية	٢,٧١	٠,١٠	٤,١٧*	٠,٠٤	١,٢٧	٠,٢٦	٠,٠٣	٠,٩٥	١,٠٤	٠,٣
المستشفى	١,٩٧*	٠,٠٦	٣,٣*	٠,٠٠٢	٤,٧	٠,٠٠١	٢,٩*	٠,٠٠٥	٤,٦*	٠,٠٠١
القسم	٠,٦٢	٠,٧٦	١,٠٤	٠,٤	٠,٤	٠,٨٩	٠,٣٦	٠,٨٢	٠,٢٧	٠,٩٦
المستوى الكلى	١,٦٦	٠,١٨	٤,١٧	٠,٤	٣,٤	٠,٢٦	١,٢	٠,٢٧	١,٢٧	٠,٢٦

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ ∝) .

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة ، فقد كانت متفقة ومتغير العمر ، بحيث كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة والشعور بالاغتراب الوظيفى ، وتعزى تلك الفروق لصالح سنوات الخبرة الأقل .

أما بالنسبة للمستشفى الذى يعمل فيه المرض والشعور بالاغتراب الوظيفى ، فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لصالح المرضين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة ، وقد يرجع ذلك إلى كون مستشفى الأميرة بسمة هو المستشفى المركزى بالنسبة لمحافظات الشمال ، وبالتالى نتيجة لضغط العمل الزائد فجميع التحويلات للحالات المرضية تكون لهذا المستشفى . من جهة أخرى فكونه المستشفى المركزى يجعل التشديد منه كبيراً على التقيد التام بالتعليمات والأنظمة الصادرة ، سواء كانت تعليمات إدارية أو طبية ، وهذا كله يولد حالة من الشعور بالاغتراب الوظيفى ، على عكس المستشفيات الأخرى التى تكون صغيرة الحجم ، قليلة الضغط من قبل المراجعين ، مما يساعدهم على إقامة روح المودة والألفة داخل محيط العمل .

وحيث إنه لم يتم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومصادره تعزى للمتغيرات (الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والراتب الشهرى ، القسم الذى يعمل فيه المرض) ، فإنه يتم قبول الفرضية على المستوى الكلى ورفضها على المستوى الجزئى فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة مع (العمر، والخبرة ، والمستشفى الذى يعمل فيه المرض) .

النتائـــج :

استناداً إلى التحليل السابق لفرضية الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

١ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومتغير الجنس ، مما يدل على أن شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى - بغض النظر عن جنسهم (ذكوراً أو إناثاً) - متشابه ، مع وجود ميل أكثر عند الذكور للشعور بالاغتراب الوظيفى منه عند الإناث ، ويتضح ذلك من الوسط الحسابى لفئة الذكور (٣,٣١) ، مقارنة معه بفئة الإناث (٣,١٧) .

أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير الجنس فهو :

أ - فقدان روح الألفة والمودة .

ب - سلبيات الإدارة البيروقراطية .

جـ - عدم تحقيق التوقعات .

٢ - تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومتغير الفئة العمرية ، حيث تميل هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) . وبالتالى فهم الأكثر شعوراً بالاغتراب الوظيفى مقارنة مع غيرهم من الفئات العمرية الأخرى . كما توصل اختبار (نيومن - كولز) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للشعور بالاغتراب الوظيفى بين المتوسطات الحسابية لشعور أفراد مجتمع الدراسة من ذوى الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، والفئة العمرية (من ٢٦-٣٠ سنة) ، ولصالح الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) .

أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير الفئة العمرية فكان كالتالى :

أ - عدم تحقيق التوقعات .

ب - الإدارة البيروقراطية .

جـ - فقدان روح المحبة والألفة .

٣ - تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومتغير سنوات الخبرة ، وبالتالى باختلاف سنوات الخبرة فإن شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى متشابه ، مع وجود ميل أكثر للشعور بالاغتراب الوظيفى لأصحاب الخبرة (من ٦-١٠سنوات) مقارنة مع أقرانهم من ذوى سنوات الخبرة الأقل والأكثر . ولم يتوصل اختبار (نيومن - كولز) البعدى إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، مما يعنى أيضاً أن تقديرات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة متشابهة فيما يتعلق بشعورهم بالاغتراب الوظيفى .

أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فكان كالتالى :

أ- عدم تحقيق التوقعات .

ب - الإدارة البيروقراطية .

جـ - فقدان روح الألفة والمودة .

٤ - أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ومتغير الراتب الشهرى لأفراد مجتمع الدراسة ولكن تبين وجود ميل أكثر لهذا الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى أفراد مجتمع الدراسة الذين يتقاضون راتبًا شهريًا (من ٢٠١-٣٠٠ دينار) بوسط حسابى (٣,٣) ، مقارنة مع (٣,٢٩) للفئة (٢٠١ دينار فأكثر) . أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير المرتب الشهرى فكان كالتالى :

أ - الإدارة البيروقراطية .

ب - فقدان روح الألفة والمودة .

جـ - عدم تحقيق التوقعات .

٥ - توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى أفراد مجتمع الدراسة ومتغير الحالة الاجتماعية . وهذا يعنى أن تقديرات أفراد مجتمع الدراسة متشابهة فيما يتعلق بشعورهم بالاغتراب الوظيفى باختلاف حالتهم الاجتماعية ، ولكن تبين وجود ميل أكثر لدى فئة المتزوجون للشعور بالاغتراب الوظيفى ، مقارنة مع فئة العزاب ، إذ كان الوسط الحسابى لفئة متزوج (٣,٣١) ، مقارنة مع (٣,١٩) لفئة العزاب .

أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية فكان :

أ- فقدان روح الألفة والمودة .

ب - الإدارة البيروقراطية .

جـ - عدم تحقيق التوقعات .

٦ – كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى أفراد مجتمع الدراسة، ومتغير القسم الذى يعمل فيه المرض . مع وجود ميل للممرضين العاملين فى قسم الطوارئ للشعور بالاغتراب الوظيفى أكثر من غيرهم من العاملين فى الأقسام الأخرى بوسط حسابى (٣,٣٣) .

وكان الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير القسم الذى يعمل فيه المرض كالتالى :

أ – فقدان روح المودة والألفة .

ب – عدم تحقيق التوقعات .

جـ – الإدارة البيروقراطية .

٧ – توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \propto$) بين الشعور بالاغتراب الوظيفى ، ومتغير المستشفى الذى يعمل فيه المرض ، يعزى لصالح الممرضين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة بوسط حسابى (٣,٤٩). كما توصل اختبار (نيومن – كولز) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة من الممرضين العاملين فى مستشفى الأميرة بسمة ، والمرضين فى مستشفى أبو عبيدة ، ولصالح المرضين فى مستشفى الأميرة بسمة .

أما الترتيب التنازلى لمصادر الشعور بالاغتراب الوظيفى بالنسبة لمتغير المستشفى فكان :

أ – الإدارة البيروقراطية .

ب – عدم تحقيق التوقعات .

جـ – فقدان روح الألفة والمودة .

وهكذا تمّ إثبات صحة فرضية الدراسة التى تتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \propto$) ، فى مدى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالاغتراب الوظيفى ومصادره تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس ، والمرتب الشهرى ، والحالة الاجتماعية ، والقسم) ، ولكن تمّ دحض صحة هذه الفرضية جزئياً فيما يتعلق بالخصائص الشخصية (العمر، والخبرة ، والمستشفى).

التوصيات :

بناءً على النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة ، يمكن تقديم بعض التوصيات الهادفة لمعالجة الاغتراب الوظيفى ، وتتضمن هذه التوصيات ما يلى :

١ – العمل على تقوية انتماء أفراد مجتمع الدراسة من فئة الذكور ، وتحقيق الانسجام والألفة بينهم داخل محيط العمل ، إذ اتضح من خلال مناقشة فرضية الدراسة أن هناك ميلاً للشعور بالاغتراب الوظيفى لدى فئة الذكور أكثر منه عند الإناث ، وحيث إن ترتيب مصادر هذا الشعور احتل فيها فقدان روح المودة والألفة داخل محيط العمل المرتبة الأولى بغض النظر عن الجنس، فإن العمل على إيجاد وخلق بيئة عمل تسودها علاقات المودة والمحبة سيقوى انتماء المرضين ، وبالتالى يزيد إنتاجيتهم .

٢ – الارتقاء بالوضع الحالى فى بيئة المستشفيات الحكومية ، العملية أو العمل على الانطلاق للتدريس فى الجامعات والمعاهد التى تدرس التمريض من الواقع الحالى، وهذا الارتقاء بالواقع يعمل على تقليص الفجوة بين ما يدرس فى تلك الجامعات والمعاهد ، وما هو موجود فعلاً على أرض الواقع، وبالتالى نكون قد قللنا الاغتراب الوظيفى لدى أفراد مجتمع الدراسة أصحاب الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) ، الذين يعانون أكثر من غيرهم من الاغتراب الوظيفى .

٣ – وفى سبيل تقليل الاغتراب الوظيفى لدى فئة المرضين أصحاب الخبرة (من ٦–١٠ سنوات) ينبغى العمل على تخطيط المسار الوظيفى ، بحيث يسمح بالترقى فى السلم الوظيفى ، إذ إن المصدر الأول للشعور بالاغتراب – حسب متغير سنوات الخبرة – كان عدم تحقيق التوقعات . فالعمل على الإغناء الوظيفى لمهنة التمريض . أو إلحاقهم بدورات تدريبية ، أو الارتقاء فى السلم الوظيفى واحتلال مناصب إدارية متقدمة ، هو توقع كل موظف .

٤ – رفع الحد الأدنى للمرتب الشهرى للممرضين ، إذ تبين أن أفراد مجتمع الدراسة أصحاب الراتب الشهرى الأقل ، هم الأكثر ميلاً للشعور بالاغتراب الوظيفى ، لذلك فإن رفع سلم الرواتب للممرض فى بداية حياته الوظيفية قد يساعد على تقليل الشعور بالاغتراب .

٥ – تعزيز عدد الممرضين القانونيين العاملين فى قسم الطوارئ وعمل رحلات ترفيهية ، مما قد يساعد على تقليل الإجهاد الوظيفى فى هذا القسم ، ويسمح بإقامة روح المودة والألفة داخل محيط العمل ، إذ تبين أن فقدان روح المودة هو المصدر الأول للاغتراب بالنسبة لمتغير القسم الذى يعمل فيه الممرض ، لذلك فإن العمل على إيجاد روح المودة والألفة داخل محيط العمل يقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى أفراد عينة الدراسة .

٦ – تقليل البيروقراطية الإدارية المطبقة فى مستشفيات وزارة الصحة بإقليم الشمال . إذ وجد بالنسبة لمتغير المستشفى الذى يعمل فيه الممرض أن أكثر المصادر تسبباً للاغتراب هو الإدارة البيروقراطية ، لذلك فإن تقليل حدة سلبيات الإدارة البيروقراطية يقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى أفراد مجتمع الدراسة .

٧ – كما توصى الدراسة بإجراء دراسات مشابهة على مستوى أوسع من مستشفيات وزارة الصحة الأردنية ، وتكون شموليتها لمصادر أكثر للشعور بالاغتراب الوظيفى ؛ وذلك بهدف وضع آلية معالجة تقلّص من هذا الشعور ، وتجعل الموظف أكثر حماساً وإخلاصاً فى إنجازه لعمله .

الهوامش

(١) كامل عمران : "أثر بعض المحددات الشخصية على الاغتراب الشخصى فى مجال العمل"، **الإدارة العامة** ، ع٦٦، (١٩٩٠م) ، ص (١١٦) .

(٢) بركات حليم : **المجتمع العربى المعاصر** ، مركز الوحدة العربية ، بيروت (١٩٨٤م) ، ص ص (٤٤٧-٤٤٨).

(٣) محمد الدقس : **التغيير الاجتماعى بين النظرية والتطبيق** ، دار مجدلاوى للنشر، عمان (١٩٩٦م) ، ص (٢٥٢).

(٤) كامل عمران : مرجع سابق ، ص (١١٩) .

(٥) محمد الدقس : مرجع سابق ، ص (٢٤٨) .

(٦) Aiken M. & Hage J. (1996) : "Organizational Alienation", **Am. Social Review,** p. (497) .

(٧) Micheal Crimes & Charless Bonjean, (1970) : "Bureaucracy and Alienation", **Social forces,** vol. 48, No. 3, p. (372).

(٨) مازن رشيد : (١٩٩٣م) : "الانغماس الوظيفى : دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز** ، م (٦) ، ص (١٠١).

(٩) نفس المصدر، ص (١٠٢).

(١٠) نفس المصدر ، ص (١٠١).

(١١) عبد الله محمد عبد الرحمن : **معوقات البناء التنظيمى فى المستشفيات** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ١٩٩٠م ، ص (١٣١) .

(١٢) عبد العزيز الخزاعلة : "الرضا الوظيفى للممرضين والممرضات العاملين فى وزارة الصحة بالأردن"، **مجلة دراسات مستقبلية** ، جامعة أسيوط ١٩٩٧م ، ع (٢) ، ص (١٠١) .

(١٣) موسى اللوزى : " الرضا عن المناخ التنظيمى لدى الأفراد العاملين فى مستشفيات القطاع العام الأردني"، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، ١٩٩٤م ، م (٢١) ، ع (٦)، ص (١٤٠) .

(١٤) Chifford J. Mottaz, (1988) : "Work Satisfaction amonh Hospital Nurses", **Hospital & Health Services Admin Journal,** Chicago, vol.33. No.1. p. (57-74).

(١٥) موسى اللوزى ، مرجع سابق ، ص (١٥١) .

(١٦) John Clark فى قبلان المجالى : "العلاقة بين الاختصاص الأكاديمى وبعض جوانب الاغتراب وفقاً لمقياس دواين داين : دراسة ميدانية ، **أبحاث اليرموك** ، ١٩٩٣م (٩)، ع (٤) ، ص ص (٣٤٧-٣٦٦).

(١٧) على عسكر، أحمد عباس : " مدى تعرض العاملين لضغوط العمل فى بعض المهن الاجتماعية"، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، الكويت ١٩٨٨م ، م١٦، ع٤، ص ص (٦٥-٨٨).

(١٨) Tayseer Ahmad et. al, (1996) : "Development of Stressors seale among healt pro-feesionals in the Royal Medical Services", **Journal of the Royal Medical Services,** vol.3. No.1. p. (22-25).

(١٩) Marcio Orsolits, (1984) : "Effects of the Organizational Characteristics on the Turn-over in Cancer Nursing," **Ocology Nursing Forum,** vol.11, No.1, p. (59).

(٢٠) Khalid Saad bin Saeed, (1995) : "Factors which Influence Nurses, Intention to Leave the Hospital", Riyath City, **Journal of King Saud University,** vol.7, No.2, p.(85).

(٢١) السيد شتا : **نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ١٩٩٣م ، ص (٢٩٣) .

(٢٢) السيد شتا : **نظرية الاغتراب** ، دار عالم الكتب ، الرياض ١٩٨٤م ، ص (٢٩٣) .

(٢٣) نفس المصدر، ص (٢٩٨) .

(٢٤) قبلان المجالى (١٩٩٣م)، المرجع السابق ، ص ص (٣٤٧ - ٣٦٦) .

(٢٥) عبد المطلب الفريضى ، عبد العزيز الشخص : "دراسة ظاهرة الاغتراب لدى عينة من طلاب الجامعة السعوديين وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى"، **مجلة رسالة الخليج العربى** ، الرياض ١٩٩١م ، م (١٢) ، ع٣٩، ص ص (٦٢-٦٦) .

(٢٦) نفس المصدر، ص (٢٦) .

(٢٧) نفس المصدر، ص (٦٥) .

(٢٨) قبلان المجالى ، مرجع سابق ، ص (٣٥٠) .

المراجـع

أولاً - المراجع العربية :

١ - عبد العزيز الخزاعلة : «الرضا الوظيفى للممرضين والممرضات العاملين فى وزارة الصحة بالأردن»، **مجلة دراسات مستقبلية** ، جامعة أسيوط ١٩٩٧م ، ع (٢) .

٢ - محمد الدقس : **التغيير الاجتماعى بين النظرية والتطبيق** ، دار مجدلاوى للنشر، عمان ١٩٩٦م .

٣ - عبد المطلب الفريضى ، وعبد العزيز الشخص : «دراسة ظاهرة الاغتراب لدى عينة من طلاب الجامعة السعوديين وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى»، **مجلة رسالة الخليج العربى** ، الرياض ١٩٩١م ، م (١٢) ، ع (٣٩) .

٤ - موسى اللوزى : «الرضا عن المناخ التنظيمى لدى الأفراد العاملين فى مستشفيات القطاع العام الأردنى»، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية** ، ١٩٩٤م ، م (٢١) ، ع (٦) .

٥ - قبلان المجالى : «العلاقة بين الاختصاص الأكاديمى وبعض جوانب الاغتراب وفقاً لمقياس دواين داين : دراسة ميدانية» ، **أبحاث اليرموك** ، ١٩٩٣م ، م (٩) ، ع (٤) .

٦ - حليم بركات : **المجتمع العربى المعاصر** ، مركز الوحدة العربية، بيروت ١٩٨٤م .

٧ - مازن رشيد : "الانغماس الوظيفى : دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز** ، ١٩٩٣م ، م (٦) .

٨ - السيد شتا : **نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ١٩٩٣م .

٩ - السيد شتا : **نظرية الاغتراب** ، دار عالم الكتب ، الرياض ١٩٨٤م ، ص ص (٢٧٣-٢٨٥) .

١٠ - عبد الله محمد عبدالرحمن : **معوقات البناء التنظيمى فى المستشفيات** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ١٩٩٠م .

١١ - على عسكر وعباس أحمد : «مدى تعرض العاملين لضغوط العمل فى بعض المهن الاجتماعية»، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، الكويت ١٩٨٨م ، م (١٦) ، ع (٤) .

١٢ - كامل عمران : «أثر بعض المحددات الشخصية على الاغتراب الشخصى فى مجال العمل»، **الإدارة العامة** ، ع (٦٦) .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Aiken M. & Hage J. (1969) : "Organizational Alienation", **Am. Social Review** .

2 - Chifford J. Mottaz, (1988) : "Work Satisfaction amonh Hospital Nurses", **Hospital & Health Services Admin. Journal,** Chicago, vol.33, No.1.

3 - Khalid Saad bin Saeed, (1995) : "Factors which Influence Nurses, Intention to Leave the Hospital", Riyath City, **Journal of King Saud University,** Vol.7, No.2.

4 - Marcio Orsolits, (1984) : "Effects of the Organizational Characteristics on the Turnover in Cancer Nursing," **Ocology Nursing Forum,** Vol. 11, No.1.

5 - Micheal Crimes & Charless Bonjean, (1970) : "Bureaucracy and Alienation", **Social forces,** Vol. 48, No. 3.

6 - Tayseer Ahmad et. al, (1996) : "Development of Stressors seale among healt profeesionals in the Royal Medical Services", **Journal of the Royal Medical Services,** Vol. 3, No.1.

ملحق الدراسة

الاستبانة

أخى المرض ، أختى المرضة :

تحية طيبة وبعد ...

أقوم بدراسة ميدانية بهدف التعرف على مدى شعور الموظف بالاغتراب الوظيفى وعدم انسجامه وانتمائه للعمل ، وما هى أسباب ذلك الاغتراب ، وذلك كدراسة ميدانية لآراء المرضين والمرضات القانونيين فى مستشفيات وزارة الصحة الأردنية بإقليم الشمال . وقد وقع الاختيار عليكم ضمن عينة الدراسة ، لذا أرجو منكم التفضل بتعبئة هذه الاستبانة بموضوعية تامة ، علمًا بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط .

الباحث

أولاً – المعلومات الشخصية :

١ – الجنس : □ ذكر □ أنثى

٢ – العمر : □ ٢٥ سنة فأقل □ من ٢٦– ٣٥سنة □ ٣٦ سنة فأكثر

٢ – الخبرة : □ ٥ سنوات فأقل □ من ٦–١٠سنوات □ ١١–١٥ سنة

□ ١٦ سنة فأكثر

٤ – القسم : □ جراحة □ باطنى □ توليد

□ طوارئ □ أطفال

٥ – الحالة الاجتماعية : □ أعزب □ متزوج □ أرمل □ مطلق

٦ – الدخل الشهرى : □ أقل من ٢٠٠ دينار □ من ٢٠١–٣٠٠ دينار

□ من ٣٠١–٤٠٠ دينار □ ٤٠١ دينار فأكثر

المستشفى : (اذكره كتابة) ....

ثانياً - المعلومات الفنية :

يرجى وضع إشارة (×) فى المكان الذى تراه مناسباً لبيان مدى موافقتك على كل فقرة من الفقرات التالية :

م	الفقـــــــــرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
١	أبقى فى العمل وقتاً إضافياً لإنهاء عملى حتى وإن لم يتم تعويضى مادياً .					
٢	أشعر بمرور الوقت بسرعة أثناء العمل .					
٣	أصل مبكراً قليلاً وذلك استعداداً لأداء العمل .					
٤	أشعر بالرغبة فى البقاء فى المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل .					
٥	كنت أهتم أكثر بعملى ، أما الآن فهناك حاجات أكثر أهمية بالنسبة لى .					
٦	العمل بالنسبة لى ليس إلا مجرد جزء بسيط من كيانى .					
٧	لدى أنشطة أخرى أكثر أهمية من عملى .					
٨	مقدار ما أقدمه من عمل أكبر بكثير مما أتقاضاه من راتب .					
٩	يعتبر العمل بالنسبة لى روتينياً ومملاً .					
١٠	أفضل ترك العمل إذا أتيحت لى الفرصة المناسبة .					
١١	الأعمال التى أقوم بها روتينية ومتكررة .					
١٢	هناك نوع من عدم العدالة فى توزيع المكافآت والحوافز .					
١٣	هناك نظرة اجتماعية سلبية لمهنة التمريض بشكل عام .					
١٤	يؤدى ارتفاع تكاليف الحياة مقارنة بالراتب الشهرى إلى بحثى عن فرصة عمل أخرى .					
١٥	أعانى من إجهاد وظيفى ناجم عن قيامى بعملى .					
١٦	لا توفر الإدارة الأجهزة الملائمة لإنجاز العمل بشكل جيد .					
١٧	أشعر بعدم الراحة لتبعيتى لأكثر من رئيس .					

م	الفقـــــــرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
١٨	يقوم المدير بأخذ رأيى عند اتخاذ القرارات .					
١٩	تجعلنى مشاركتى فى اتخاذ القرارات أكثر اندفاعاً ونشاطاً فى إنجازى لعملى .					
٢٠	تؤدى عملية تفويض الصلاحيات لرئيس القسم إلى حل الكثير من المشاكل فيه بشكل أسرع.					
٢١	أنخراطى وانغماسى الشديد فى العمل إلى إضعاف روابطى الأسرية والاجتماعية .					
٢٢	أشعر بعدم استقرار وضعف للعلاقات والروابط الاجتماعية داخل محيط العمل.					
٢٣	هناك منافسة وصراع على السلطة والوظائف داخل المستشفى بين الممرضين .					
٢٤	أشعر بزيادة النزاعات الفردية وتدنى مستوى القيم داخل محيط العمل .					
٢٥	أشعر بالعزلة نتيجة التطورات التقنية وزيادة الاعتماد عليها فى أغلب مجالات عملى .					
٢٦	أشعر بالوحدة والاغتراب فى عملى لعدم إعطاء الإدارة الأهمية المناسبة لى ولعملى .					
٢٧	أدى ضعف انتمائى لعملى وعدم تعاون الإداريين والأطباء معى إلى تعميق الفجوة بينى وبينهم .					
٢٨	أشعر كأن الإدارة تستغلنى فى العمل من أجل تحقيق مصالحها.					
٢٩	لا يوجد متسع من الوقت لبناء علاقات اجتماعية مع زملائى فى العمل .					
٣٠	يحكم تصرفاتى فى العمل التعليمات والإجراءات الروتينية .					
٣١	تنساب كافة الخطط والتعليمات من المستويات العليا دون أى مشورة.					
٣٢	توجد رقابة متشددة من قبل الإطباء، وعدم ثقة لديهم فى الأعمال التى أقوم بها.					
٣٣	توجد رقابة متشددة من قبل المشرفين الإداريين وعدم ثقة لديهم فى الأعمال التى أقوم بها.					

م	الفقـــــــرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
٣٤	هناك درجة كبيرة من اللاموضوعية فى الترشيح للدورات وفى التقديرات السنوية.					
٣٥	أشعر بصعوبة فى التقدم والرقى فى السلم الوظيفي.					
٣٦	أشعر بأننى مسؤول عن أخطاء الغير.					
٣٧	عندما يصطدم رأيى برأى الطبيب لا يؤخذ برأيى حتى لو كان صحيحاً.					
٣٨	يعتبر دور الطبيب أساسياً فى العملية الطبية ، أما رأيى فيكون هامشياً .					
٣٩	لا يتم إلحاقى بدورات تدريبية فى مجال عملى بالرغم من توفر تلك الدورات .					

● الإدارة العامة
● المجلد التاسع والثلاثون
● العدد الثاني
● ربيع الآخر ١٤٢٠ هـ
● يوليو ١٩٩٩ م

النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية وإمكانية تطبيقها على سوق الأسهم السعودية

د. محمد كبيبه كبيبه *
د. أميرة محمد عاكف عبيدو **

المقدمة :

يقصد بمحفظة الاستثمار أي مجموعة من الاستثمارات سواء كانت أسهمًا أو سندات أو استثمارات ملموسة مثل : بناء المصانع ، أو إقامة شركات تجارية أو الاستثمار في العقارات ، أو في الزراعة ، أو توليفة من كل أو بعض هذه الأنواع ، أما محفظة الأوراق المالية ، فتعني محفظة تضم مجموعة متنوعة من الأوراق المالية مثل الأسهم والسندات . وحيث إن لكل استثمار وجهين هما العائد والمخاطرة ، وكلاهما مهم للمستثمر ليعرف أين يوجه مدخراته ، وما الذي سيجنيه ، وما هي حجم المخاطر التي يتعرض لها ، فكذلك الحال بالنسبة للمحفظة الاستثمارية . وتختلف السياسة الاستثمارية التي يتبعها المستثمر في إدارة محفظته باختلاف ميله تجاه المخاطرة وسلوكه تجاه عائد الاستثمار ، فإذا كان هدفه تحقيق أرباح رأسمالية مرتفعة دون الاهتمام كثيراً بعنصر المخاطرة ، فإنه يتبنى حينئذ ما يعرف بالسياسة الهجومية التي من أدواتها الأسهم العادية ، أما إذا كان المستثمر متحفظًا تجاه المخاطرة ويوليها اهتمامًا أكثر من اهتمامه بالأرباح ، فإنه يتبع عندئذ ما يعرف بالسياسة الدفاعية التي من أدواتها السندات ، وهناك السياسة المتوازنة التي يتبناها غالبية المستثمرين ، وتتكون من تشكيلة متوازنة من أدوات الاستثمار المختلفة ، وتعتمد بشكل عام على الموازنة بين معدل العائد المتوقع ودرجة المخاطرة .

* أستاذ مشارك بقسم الإحصاء ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب .
** أستاذ مساعد بقسم الاقتصاد ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

ونظراً لتزايد إقبال المواطنين السعوديين بشكل مكثف على التعامل فى الأسهم السعودية [١] ، بشكل تعدى السوق الأولية وامتد إلى السوق الثانوية للأسهم ، حيث يتم تداول الأسهم بيعاً وشراء بين المستثمرين أنفسهم ، مما نتج عنه تزايد فى حركة تداول الأسهم وارتفاع أسعارها بشكل كبير وغير مبرر فى كثير من الأحيان ، وفى غياب سوق مالية منظمة للأسهم فى المملكة وغياب بيوت الخبرة المتخصصة فى تقديم الاستشارات ، فقد أدركنا أهمية البحث عن نموذج يساعد المستثمرين على تصميم محفظة مثلى تضم عدداً من أسهم الشركات الناجحة ، باعتبار أن التعامل فى الأسهم من العمليات التى يجب أن تنال الاهتمام الكبير ، ليس من قبل المستثمرين أنفسهم فحسب ، بل من قبل واضعى السياسات المالية المتعلقة بتوجيه استثمارات الأفراد ، وكذلك من قبل المشرفين على إدارة وتنظيم الأسواق المالية .

مشكلة البحث وأهميته :

تتركز مشكلة البحث فى الإجابة عن تساؤلين أساسيين ، الأول يتعلق بالعلاقة التى تربط بين العائد على الاستثمار فى أسهم الشركات السعودية والعائد الذى يحققه مؤشر السوق ، كما يتعلق كذلك بالاتجاه الذى تتحرك فيه هذه العوائد مقارنة باتجاه السوق ، وأخيراً بالعلاقة بين عائد الاستثمار ومخاطره فى سوق الأسهم السعودية ، والتساؤل الثانى حول إمكانية اقتراح نموذج رياضى يساعد المستثمرين على تصميم محافظ مثلى ، ولعل فى الإجابة عن هذه التساؤلات فائدة للباحثين والمهتمين بتطوير الأساليب التطبيقية لإدارة المحافظ الاستثمارية من جهة أولى ، ومساعدة المستثمرين على الممارسة الفعالة لعملية الانتقاء من بين البدائل الاستثمارية عن طريق تصميم محفظة مثلى تضم عدداً من أسهم الشركات الناجحة من جهة أخرى .

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى اقتراح نموذج مبسط [يجمع بين نموذج EGP [٢] – اختصاراً لأسماء الباحثين Elton , Grubber , Padberg الذين طوروا النموذج – الذى يحدد محفظة التماس T التى تتضمن كافة الاستثمارات الكفؤة المتداولة فى سوق الأسهم ، ونموذج البرمجة الخطية (Linear Programming Model (LPM] يؤدى إلى اختيار المحافظ الاستثمارية المثلى التى تناسب ظروف وتفضيلات عدد كبير من المستثمرين ،

سواء من ناحية تحقيقه أفضل العوائد الممكنة أو من حيث تقليل درجة الخطر ، ومن ثم تطبيق ذلك على سوق الأسهم السعودية ، باعتبار أن مشكلة توزيع محافظ الأسهم العادية هى حقل هام وجديد يمكن أن يمتد التطبيق إليه .

فروض البحث :

- **الفرض الأول :** هناك ارتباط قوى بين العوائد التى تحققها أسهم الشركات المساهمة السعودية والعائد الذى يحققه المؤشر العام لسوق الأسهم السعودى وذلك عند أى مستوى معنوى مقبول ، ويصاغ الفرض إحصائيًا كما يلى :

فرض العدم : $H_o : \beta_i = 0$ مقابل الفرض البديل : $H_l : \beta_i \neq 0$

حيث β_i ميل مستقيم الانحدار وتمثل المخاطرة السوقية للأداة الاستثمارية i .

- **الفرض الثانى :** إن عوائد الشركات المساهمة تتحرك فى نفس الاتجاه الذى يتحرك فيه عائد المؤشر العام للسوق ، ويمكن صياغة الفرض إحصائيًا كما يلى :

فرض العدم : $H_o : \beta_i < 0$ مقابل الفرض البديل : $H_l : \beta_i > 0$

- **الفرض الثالث :** إن الأسهم التى ستتضمنها المحفظة الاستثمارية المثلى ستكون هى نفس الأسهم التى تحتويها محفظة التماس (T) .

محددات البحث :

أ – لقد اعتمدنا الأسبوع الأول من عام ١٩٩٥م بداية للفترة التى ستغطيها الدراسة حيث توفرت البيانات عن غالبية الشركات حديثة التأسيس ، أما التوقف عند الأسبوع الأخير من شهر سبتمبر ١٩٩٧م فكان مرده إلى انخفاض أسعار معظم الأسهم اعتبارًا من شهر أكتوبر ١٩٩٧م بسبب أزمة الأسواق المالية بدول جنوب شرق آسيا ، وانعكاس ذلك على الأسواق العالمية بما فيها سوق الأسهم السعودى ، مما شكل قيدًا على فترة الدراسة .

ب – حيث إن الفترة الزمنية التى شملتها الدراسة قصيرة ، فإنه لا يمكننا الحكم من خلالها على مدى كفاءة سوق الأسهم السعودى .

ج - نظراً لعدم توفر برامج إحصائية جاهزة يتم بمساعدتها تصميم محفظة استثمارية مثلى ، فقد تمت الاستعانة بأكثر من برنامج لإنجاز البحث .

الدراسات السابقة :

لقد أجريت العديد من الدراسات التى اهتمت بتحليل درجة المخاطرة وكفاءة الأسواق المالية ، وبالبحث عن العلاقة بين العائد على الاستثمار ومخاطره ، ونذكر منها : دراسة (البلاط : ١٩٩٨م) التى خلصت إلى وجود علاقة موجبة ومعنوية بين العائد على الاستثمار ومخاطره فى سوق الأوراق المالية المصرية ، وتباين معنوية هذه العلاقة تبعاً لنوعية البيانات المستخدمة وكذلك قدرة مؤشر السوق على تفسير سلوك عائد الأسهم ، ودراسة (آل سعيد: ١٩٩٧م) التى خلصت إلى انطباق نموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM) على سوق الأسهم السعودى ، وبالتالى تمتع السوق بمستوى الكفاءة شبه القوية خلال الفترة من ١٩٩٠/١ إلى ١٩٩٥/١٢م ، مع العلم أن مراجعة الدراسات السابقة تشير إلى عدم تطابق نتائج الاختبارات التجريبية لنموذج (CAPM) ، حيث خلصت نتائج دراسات (بانز – Banz: 1981) و (ليتزنبرجر وراماسوانى – Litzenberger and Ramaswany: 1979) إلى رفض كل من نموذج شارب وبلاك كأداة لتحديد السعر التوازنى للورقة المالية ، فى حين أقرت دراسة (ستامبوغ – Stambugh: 1982) بكفاية نموذج بلاك لوصف العلاقة الخطية بين عائد ومخاطر الاستثمار ، وخلصت دراسة (فاما وماكبث – Fama and MacBeth: 1973) إلى توافق النتائج النظرية لنموذج شارب مع الأسعار الفعلية فى أسواق الأوراق المالية . ومن الدراسات ذات الصلة بموضوع بحثنا نذكر دراسة (حسن والدسوقى: ١٩٩٦ م) التى خلصت إلى تصميم محفظة استثمارية مثلى من الأسهم السعودية باستخدام أسلوب برمجة الأهداف ، ودراسة (مهدى: ١٩٨٩م) التى سعت إلى اقتراح نموذج رياضى يجمع بين نموذج (EGP) ونموذج البرمجة التربيعية ، واختباره فى سوق الأسهم السعودية ، وخلصت إلى كفاءة النموذج فى اشتقاق المحافظ المثلى .

منهج البحث :

لتحقيق أهداف البحث ولاستنباط الفروض الأساسية له ، اعتمد البحث على الأسلوب الاستقرائى بالاستناد إلى دراسة تحليلية للأبحاث النظرية والتجريبية المرتبطة

بمجال هذا البحث لاستنباط الفروض الأساسية له من ناحية ، وأيضاً دراسة تجريبية تمثلت فى تطبيق النموذج المقترح فى سوق الأسهم السعودية للتحقق من هذه الفروض من ناحية أخرى ؛ بهدف تشكيل محفظة التماس ومن ثم تصميم المحافظ المثلى .

أ - مجتمع البحث :

يشمل البحث العوائد الشهرية (٣٣ مشاهدة) التى حققتها (٥٠) شركة مساهمة موضحة بالجدول رقم (١) تم حسابها من واقع البيانات الأسبوعية التى تنشرها مؤسسة النقد العربى السعودى بشكل دورى ، والمتضمنة اسم الشركة وعدد الأسهم المصدرة وعدد الأسهم المتداولة خلال الأسبوع ، ومن ثم أدنى وأعلى سعر للسهم وبالتالى متوسط سعر السهم ، وكل ذلك خلال الفترة الممتدة من الأسبوع الأول لعام ١٩٩٥ ولغاية ١٩٩٧/٩/٢٥ م أى ما يعادل (١٣٢) أسبوعاً . علماً أن عدد الشركات المساهمة التى يتم تداول أسهمها حالياً (٧٠) شركة ، استبعدت منها الشركات حديثة التأسيس التى لا تتوافر مشاهدات كافية عنها ، وكذلك شركات قطاع الكهرباء ؛ لأن أسهمها مضمونة الأرباح (توزيعات سنوية ثابتة من قبل الدولة) ولا تتمتع بنفس الخصائص التى يتمتع بها السهم العادى .

وبعد جمع البيانات الخاصة بالأسعار الأسبوعية للأسهم تم معالجتها أولاً لاستيعاب عمليتى تجزئة الأسهم (Stock split) التى تؤدى إلى تخفيض القيمة الاسمية للسهم ، وتوزيع الأرباح على شكل أسهم (Stock dividend) ، اللتين تؤديان فى النهاية إلى زيادة عدد الأسهم وتخفيض القيمة السوقية لها ، والتى قامت بها بعض الشركات المصدرة للأسهم خلال الفترة التى شملتها الدراسة .

ب - أسلوب معالجة البيانات :

تمت معالجة البيانات الإحصائية للبحث باستخدام مجموعة من البرامج مثل :

- برنامج (E-Views) لحساب الإحصاءات الوصفية للعوائد الشهرية للشركات المساهمة ، وتقدير معالم نموذج سوق رأس المال لسوق الأسهم السعودى ، وإجراء الاختبارات الإحصائية للتحقق من معنوية المعاملات المقدرة وملاءمة النموذج الخطى ، وكذلك لحساب مصفوفة التباين والتغاير لمكونات محفظة التماس ومن ثم حساب محدد هذه المصفوفة ؛ لتحديد مستويات الخطر التى يتقبلها المستثمرون .

الجدول رقم (١)

بيانات أساسية لأهم الشركات السعودية المساهمة المتداولة بنهاية عام ١٩٩٦م

الشركات المساهمة	تاريخ التأسيس	رمز الشركة	الشركات المساهمة	تاريخ التأسيس	رمز الشركة
١- بنك الرياض	١٩٧٥	Riybank	٢٦- السعودية للفنادق	١٩٧٦	Hotelco
٢ - بنك الجزيرة	١٩٧٥	Jazbank	٢٧- العقارية السعودية	١٩٧٦	Akaryco
٣ - السعودي للاستثمار	١٩٧٦	Invbank	٢٨- النقل البحرى	١٩٧٨	Seatrco
٤ - السعودي الهولندي	١٩٧٦	Hollbank	٢٩- سابتكو	١٩٧٩	Sapetco
٥ - السعودي الفرنسي	١٩٧٧	Frebank	٣٠- ساسكو	١٩٨٢	Sasco
٦ - السعودي البريطاني	١٩٧٨	Britbank	٣١- المنتجات الغذائية	١٩٨٩	Foodco
٧ - القاهرة السعودي	١٩٧٩	Cairbank	٣٢- تهامة للإعلان	١٩٧٥	Tohamco
٨ - العربي الوطني	١٩٧٩	Arabbank	٣٣- عسير للتجارة	١٩٧٧	Asirco
٩ - السعودي الأمريكي	١٩٨٠	Amerbank	٣٤- طيبة للاستثمار	١٩٨٨	Taybaco
١٠- السعودي المتحد	١٩٨٣	Unitbank	٣٥- مكة للإنشاء	١٩٨٩	Makhco
١١- الراجحي للاستثمار	١٩٨٧	Rajhbank	٣٦- مبرد	١٩٨٣	Mubarco
١٢- الإسمنت العربية	١٩٥٥	Arabcmt	٣٧- بندة المتحدة	١٩٨١	Bandaco
١٣- إسمنت اليمامة	١٩٦١	Yamcmt	٣٨- الصادرات الصناعية	١٩٩٠	Exporco
١٤- الإسمنت السعودية	١٩٥٥	Saudcmt	٣٩- الرياض للتعمير	١٩٩٤	Riybdco
١٥- إسمنت القصيم	١٩٧٨	Kasimcmt	٤٠- الكابلات السعودية	١٩٧٥	Cablco
١٦- إسمنت الجنوبية	١٩٧٨	Southcmt	٤١- الصناعات المتطورة	١٩٨٧	Devepco
١٧- إسمنت ينبع	١٩٧٧	Yanbcmt	٤٢- صدق	١٩٩٢	Sadakco
١٨- إسمنت الشرقية	١٩٨٣	Eastcmt	٤٣- جاكو	١٩٨٥	Kasimagr
١٩- إسمنت تبوك	١٩٩٤	Tabukcmt	٤٤- هادكو	١٩٨٢	Haelagr
٢٠- سابك	١٩٦٥	Sabic	٤٥- تادكو	١٩٨٣	Tabukagr
٢١- سافكو	١٩٦٥	Safco	٤٦- الأسماك	١٩٨١	Fishco
٢٢- صافولا	١٩٧٩	Safola	٤٧- شادكو	١٩٨٦	Eastagr
٢٣- التصنيع الوطنية	١٩٨٥	Nicomp	٤٨- جادكو	١٩٨٨	Joffagr
٢٤- الدوائية	١٩٨٦	Drugco	٤٩- جازادكو	١٩٩٣	Jazanagr
٢٥- غازكو	١٩٧٥	Gazco	٥٠- الأحساء للتنمية	١٩٩٣	Ehsaco

المصدر : دليل الشركات المساهمة السعودية ، الشركة السعودية لتسجيل الأسهم ١٩٩٧م .

- برنامج (Microsoft Excel) لتشكيل محفظة التماس فى ضوء نموذج (EGP) ، حيث قمنا بتصميم برنامج مبسط يتم بموجبه تشكيل المحفظة المطلوبة .
- برنامج (STORM) لحل البرنامج الخطى وتحديد التركيب الأمثل للمحفظة .

هيكل البحث :

يتضمن البحث مقدمة وثلاثة أجزاء ، تهدف المقدمة إلى التعريف بالمحفظة الاستثمارية وتحديد مشكلة وأهداف ومنهج وفروض البحث ، أما الجزء الأول فيتم فيه إلقاء الضوء على التطور الذى وصلت إليه النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية ، بدءاً من الجهد الكبير الذى بذله (ماركوفيتز) [٣] حيث أدخل مفهومى المحفظة المثلى والحد الكفء ، ومروراً بالتطوير الهام الذى أحدثه (شارب) [٤] حيث ربط العائد من أى أداة استثمارية بالعائد من مؤشر السوق طبقًا لأساليب تحليل الانحدار ، وانتهاء بنموذج (إلتون - غروبر - بادبيرج EGP) . أما الجزء الثانى فيتعرض لتفاصيل النموذج الرياضى المقترح بهدف تصميم المحفظة المثلى للاستثمار . وفى الجزء الثالث والأخير حاولنا تطبيق واختبار النموذج المقترح على سوق الأسهم السعودية بهدف تصميم المحافظ الاستثمارية المثلى .

الجزء الأول : تطور النظرية الحديثة للمحافظ الاستثمارية

تعالج النظرية الحديثة للمحفظة المظاهر المختلفة لبناء المحفظة مثل : مستوى الخطر ، درجة التنويع ، تأثير السوق ، العلاقات التبادلية بين الأوراق المالية ، ومواقف المستثمرين تجاه تركيبة العائد- المخاطرة ، بطريقة منتظمة بهدف الوصول إلى المحفظة المثلى للمستثمر .

ويعتبر (هارى ماركوفيتز - Harry Markowitz) مؤسس النظرية الحديثة للمحفظة الاستثمارية ، حيث ربط لأول مرة مفهوم الخطر بتقلبات العائد ، ومن ثم اقترح الانحراف المعيارى كمقياس لخطر الورقة المالية وكذلك لخطر المحفظة . وكان النموذج الذى قدمه لحساب درجة المخاطرة المرتبطة بالمحفظة كالتالى :

$$\sigma_p = \left[\sum_{i=1}^{n} w_i^2 \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^{n} \sum_{j \neq i}^{n} w_i w_j \operatorname{cov}(r_i, r_j) \right]^{1/2}$$

$$\sigma_p = \left[\sum_{i=1}^{n} w_i^2 \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^{n} \sum_{j \neq i}^{n} w_i w_j \rho_{ij} \sigma_i \sigma_j \right]^{1/2} \quad ,................(1)$$

حيث : $\operatorname{cov}(r_i, r_j)\ p_{ij}\ \sigma_i\ \sigma_j$

σ_p : الانحراف المعيارى للمحفظة وتمثل درجة المخاطرة للمحفظة الاستثمارية .

Wi : النسبة المستثمرة فى الأداة الاستثمارية i .

W_j : النسبة المستثمرة فى الأداة الاستثمارية j .

$\operatorname{cov}(r_i, r_j)..., p_{ij}$ هما على الترتيب الارتباط بين عوائد الأداتين الاستثماريتين j , i ، والتغاير فى العائد بين الأداة الاستثمارية i والأداة الاستثمارية j على الترتيب .

σ_i : الانحراف المعيارى للعائد من الأداة الاستثمارية i .

σ_j : الانحراف المعيارى للعائد من الأداة الاستثمارية j .

وأوضح (ماركوفيتز) بأساليب رياضية آلية تقليل الخطر عن طريق التنويع ، كما أدخل مفهومى المحفظة المثلى والحد الكفء على النحو التالى :

إن المحفظة المثلى هى المحفظة التى تتسم بأقل خطر ممكن لمستوى معين من العائد ، أو بأعلى عائد ممكن لمستوى معين من الخطر ، أما الحد الكفء فهو الخط الذى تقع عليه جميع المحافظ المثلى لمستويات مختلفة من العائد والخطر . ويتطلب تصميم المحفظة المثلى واشتقاق الحد الكفء توافر مجموعة من المعطيات هى :

– العائد المتوقع لكل أداة استثمارية مرشحة للضم إلى المحفظة .

– الانحراف المعيارى المتوقع لعوائد تلك الأدوات الاستثمارية .

– التغاير المتوقع بين عوائد جميع الأدوات الاستثمارية المرشحة للضم إلى المحفظة .

وباستخدام هذه المعطيات يتم تقدير العائد والخطر المتوقع للمحفظة الاستثمارية ، ومن ثم اشتقاق مجموعة المحافظ الممكنة ، وبالتالى تحديد المحافظ المثلى والحد الكفء فى ضوء التعريفين السابقين لهما .

مما تقدم نلاحظ أنه عندما يكون عدد الأسهم فى محفظة استثمارية مساوياً n فإنه لحساب خطرها وفقًا لأسلوب (ماركوفيتز) يستلزم ذلك n عملية خاصة لحساب التباين لعائد كل سهم وكذلك $C_{n}^{2} = \frac{n!}{2!.(n-2)!}$ عملية خاصة لحساب التغاير بين عائد كل سهم مع عوائد الأسهم الأخرى . فتكوين محفظة مثلاً من بين (٥٠) أداة استثمارية يتطلب حساب (٥٠) قيمة متوقعة للعائد و (٥٠) قيمة لتباين العائد و (١٢٢٥) تبايناً مشتركًا بين عوائد الأدوات الاستثمارية المرشحة للضم إلى المحفظة ، مما يجعل عملية قياس خطر حقيبة الاستثمار معقداً ويتطلب الكثير من الوقت والجهد لعمل الحسابات .

من هنا يأتى أهمية التطوير الذى أحدثه (وليم شارب – W. Sharpe 1970) حيث كان له الفضل الكبير فى تقديم أسلوب مبسط خفف كثيراً من العمليات الحسابية المطلوبة الخاصة بتجهيزات المدخلات اللازمة ، وذلك عن طريق ربط العائد من أى أداة استثمارية بالعائد من مؤشر السوق طبقًا لأساليب تحليل الانحدار ، وكان النموذج الذى قدمه لحساب درجة مخاطرة المحفظة هو :

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^{n} w_i^2 \sigma_{e_i}^2 + \left[\left(\sum_{i=1}^{n} w_i \beta_i \right)^2 . \sigma_m^2 \right], \ldots\ldots\ldots\ldots, (2)$$

حيث :

β_i : معامل الانحدار ويمثل مقياس البيتا للمخاطرة السوقية للأداة الاستثمارية i .

σ_m : الانحراف المعيارى للعائد من مؤشر السوق .

σ_{ei} : الانحراف المعيارى للبواقى (حدود الخطأ العشوائى) .

Wi : الوزن النسبى للورقة المالية المستثمرة فى المحفظة .

إن الحد الأول فى العلاقة رقم (٢) يقيس التغير فى عائد المحفظة الذى يتأتى من التغير المستقل فى عوائد الأوراق المالية كل على حدة ، ويطلق عليه الخطر المحدد أو الخطر غير النظامى الذى يمكن استبعاده بالتنويع . أما الحد الثانى فى العلاقة ذاتها فيقيس التغير فى عائد المحفظة من جراء تأثير السوق ، ويطلق عليه خطر السوق أو الخطر النظامى الذى لا يمكن حذفه عن طريق تنويع مكونات المحفظة .

مما تقدم نستنتج أن المخاطرة (٥) تحتل مكانًا هامًا فى نظريات الاستثمار الحديثة ، ويعود ظهورها إلى عوامل خارجية وداخلية متعددة ، فالعوامل الخارجية بالنسبة لمحللى الاستثمار تمثل الأخطار المنتظمة أو المخاطر التى لا يمكن تجنبها بالتنويع ، حيث إنها تصيب أسعار كافة الأوراق المالية بصرف النظر عن المنشأة المصدرة لتلك الأوراق ، ويطلق عليها تجاوزًا مخاطر السوق ، ونظرًا لأن مصدرها ظروف اقتصادية أو سياسية ، فإنه يصعب على المستثمر التخلص منها أو تخفيضها بتنويع مكونات محفظته . فى حين يطلق على المخاطر الداخلية تسمية المخاطر غير المنتظمة أو المخاطر التى يمكن تجنبها بالتنويع ، وتعزى لظروف المنشأة أو ظروف الصناعة التى تنتمى إليها المنشأة ، ومن أمثلتها التغيرات التى تطرأ على سعر السهم نتيجة لدورات اقتصادية ترتبط بالصناعة التى تنتمى إليها المنشأة ، أو نتيجة لاضطرابات عمالية أو أخطاء إدارية أو تغير فى أذواق المستهلكين المالية ؛ لكونها تتعلق بصفة رئيسية بالشركة المصدرة لتلك الأدوات الاستثمارية ، ويتمثل ذلك فى المقدرة المالية والكفاءة الإدارية لتلك الشركة ، بالإضافة لأى أخطار طارئة أخرى كالحريق واضطرابات العمال ، وبناءً عليه فإن المخاطر الكلية عند الاستثمار بالأسهم العادية تتضمن كلاً من : المخاطر السوقية المنتظمة (التى تسببها حركة السوق ككل) ، والمخاطر غير المنتظمة الخاصة بالشركة المصدرة لتلك الأسهم .

لقد اشتهر استخدام معامل بيتا كمقياس لدرجة المخاطرة ، فمنذ بداية ١٩٧٠ م تقوم العديد من بيوت المال العالمية بحساب هذا المعامل لإرشاد المستثمرين بطريقة كمية عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية ، فمثلاً إذا كان معامل بيتا لسهم معين يساوى الواحد الصحيح فهذا يعنى أن السهم يساير السوق تمامًا ، وإذا كان معامل البيتا لسهم آخر سالبا ويساوى (-1) فهذا يعنى أن مسار السهم عكس مسار السوق تماماً .

أما رقم بيتا للمحفظة الاستثمارية فهو عبارة عن المتوسط المرجح بالأوزان لمعاملات الانحدار الخاصة بكل سهم (i) وذلك بموجب العلاقة التالية :

$$\beta_p = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot \beta_i \,, \ldots\ldots\ldots\ldots (3)$$

١- العائد المطلوب عند الاستثمار بالأسهم :

إن العائد المطلوب عند الاستثمار بالأسهم هو الحد الأدنى من العائد الذى يمكن معه إقناع المستثمرين بشراء الأسهم والاستثمار فيها ، وهذه النسبة من العائد يجب

أن تساوى العائد عديم الخطورة بالإضافة إلى علاوة مخاطرة للتعويض عن المخاطر المنتظمة والمخاطر غير المنتظمة التى يتعرض لها الاستثمار ، ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$R_c = r_f + r_m + r_e \text{ .... } (4)$$

حيث :

r_f : هى معدل العائد على الأصل عديم الخطورة .

r_m : هى قسط العائد المقابل للمخاطر السوقية (المنتظمة) .

r_e : هى قسط العائد المقابل للمخاطر غير المنتظمة .

أما العائد الفعلى من الاستثمار فى الأسهم العادية فيشمل كلاً من العائد الدورى الموزع (D) والعائد الرأسمالى الذى يعتمد على القيمة السوقية للسهم ، ويحسب كما يلى :

$$R_c = \frac{P_{t+1} - P_t + D}{P_t}, \text{................} (5)$$

حيث :

P_t : القيمة السوقية للسهم فى بداية العام (t) .

P_{t+1} : القيمة السوقية للسهم فى بداية العام التالى (t+1) .

واستناداً لطريقة شارب فإن العائد المتوقع لمحفظة الأوراق المالية (Ep) يحسب كما يلى :

$$\dot{E}_p = \sum_{i=1}^{n} w_i . \alpha_i + \beta_p . R_m , \text{..........} (6)$$

- العائد المعدل بالخطر :

نظراً لأهمية كل من العائد والمخاطرة فى تقييم المحفظة الاستثمارية فقد اقترح (شارب) مؤشراً لأداء المحفظة يأخذ فى الاعتبار كلا العاملين ، ويحسب بالعلاقة التالية :

$$P_{IS} = \frac{\bar{r}_p - r_f}{\sigma_p}, \text{..........} (7)$$

حيث يمثل البسط علاوة الخطر ومعناها العائد الإضافى (فوق العائد الخالى من المخاطرة) ، والمقام يقيس درجة المخاطرة المفروضة ، وكلما كان المؤشر كبيراً دل ذلك على أداء أفضل للمحفظة .

وتوصل (جاك ترينور) [٦] إلى مؤشر لأداء المحفظة فى ضوء الخطر المنتظم مقيساً بواسطة معامل بيتا للمحفظة ، ويأخذ الصيغة التالية :

$$P_{IT} = \frac{\overline{r}_p - r_f}{\beta_p}, \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (8)$$

ومبرره فى ذلك أن المحفظة إذا كانت تضم أوراقًا مالية متنوعة ، فإن الأخطار المحددة الخاصة بكل ورقة مالية ستلغى بفضل التنويع الجيد لمكونات المحفظة ، ويتبقى فقط الخطر النظامى ، ولهذا السبب اقترح مقارنة العائد الإضافى للمحفظة مع الخطر المنتظم عوضًا عن الخطر الكلى للمحفظة .

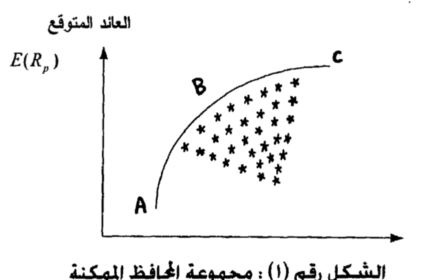
وأخيراً قام (جنسن) [٧] بقياس أداء المحفظة فى ضوء نموذج تسعير الأصول الرأسمالية بموجب العلاقة التالية :

$$\overline{r}_p = r_f + \left(\overline{r}_m - r_f\right).\beta_p, \ldots\ldots\ldots\ldots (9)$$

وهى تتضمن خطوتين : الأولى أن حساب العوائد لمحفظة ما سيكون فى ضوء كل من معامل بيتا للمحفظة ، والعائد المتوقع من مؤشر السوق ، ومعدل العائد عديم الخطورة ، والثانية مقارنة العائد الفعلى المتحقق للمحفظة مع العائد المحسوب ، وكلما كان العائد المتحقق أكبر من العائد المحسوب فإن أداء المحفظة يكون جيداً .

٢- مجموعة حقائب الاستثمار الكفؤة واختيار الحقيبة المثلى :

بفرض أن لدينا عدد (n) من الأوراق المالية (الأسهم) ، فإنه يمكننا الحصول على مزائج مختلفة من هذه الأسهم ، وتشكيل عدد كبير جداً من الحقائب الاستثمارية لكل منها عائدها المتوقع وخطرها مقيسًا بالانحراف المعيارى ، وتسمى مجموعة الحقائب التى يمكن الحصول عليها (Attainable Set of Portfolios) ، وهى موضحة بالمساحة المظللة من الشكل رقم (١) . وتمثل كل نقطة من هذه المساحة حقيبة استثمارية بخصائص خطر وعائد مختلفة وليست جميعها بنفس الدرجة من الجاذبية ، ويمتاز بعضها بخصائص للخطر والعائد تجعلها تتفوق (Dominate) على الحقائب الأخرى ، فالحقائب ABC تقع على الخط المنحنى (حد المجموعة Boundary Set) وتدعى مجموعة الحقائب الكفؤة .



الشكل رقم (١) : مجموعة المحافظ الممكنة

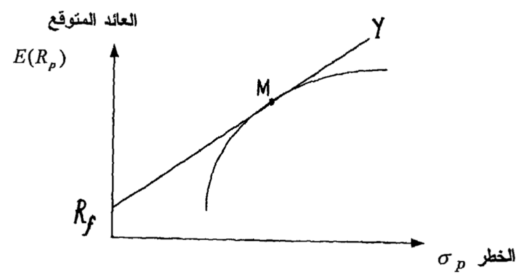
أ - نموذج تسعير الأصول الرأسمالية The Capital-asset Pricing Model :

إن الفرضيات الأساسية لنموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM) ، الذى قدمه وطوره كل من (Sharpe 1964) و (Lintner 1965) ، يمكن صياغتها على النحو التالى :

- يبنى المستثمرون قراراتهم الاستثمارية فى المحافظ على معيار العائد المتوقع والانحراف المعيارى لماركوفيتز .
- هناك إمكانية بيع أى أصل على المكشوف (Short Selling) وكذلك بإمكان المستثمرين الإقراض والاقتراض بدون حدود عند معدلات الفائدة عديمة الخطر .
- يمتلك المستثمرون توقعات متجانسة حول النواتج المستقبلية بالنسبة للقيم المتوقعة للعائد وانحرافه المعيارى ، وتباينه المشترك مع العائد على الأصول الأخرى .
- قابلية الأصول للتجزئة وللتسويق ، ويتم تداولها فى سوق يتمتع بالمنافسة الكاملة ويكون فى حالة توازن .
- غياب كل من تكلفة عقد الصفقات وكذا الضرائب على الأرباح ، كما أن المعلومات تصل إلى المستثمرين بسرعة وبدون تكلفة .

إن ضم الاستثمار عديم الخطورة إلى أية محفظة من الاستثمارات الخطرة الواقعة على حد (ماركوفيتز) الكفء سيؤدى إلى مجموعة من المحافظ تقع على خط مستقيم

يربط بين العائد عديم الخطورة ومحفظة الاستثمارات الخطرة ، ويهيمن على ما دونه من المحافظ .



الشكل رقم (٢) : خط سوق رأس المال

وسوف تقع المحافظ الاستثمارية لكافة المستثمرين على الخط R_fMY وبنسب متفاوتة من محفظة الاستثمار الخطرة M والأوراق المالية عديمة الخطر ، كما أن زيادة الطلب على مكونات المحفظة M سيؤدى إلى ارتفاع أسعار الأوراق المالية التى تحتويها ، وبالتالى انخفاض عوائدها مقارنة بعوائد المحافظ الأخرى التى ستصبح أكثر جاذبية للمستثمرين ، مما يستدعى إعادة تشكيل محفظة الاستثمار M وذلك بإدخال أوراق مالية جديدة ، وهكذا يستمر التعديل فى مكونات هذه المحفظة إلى أن يتم الوصول إلى التوازن فى سوق رأس المال ، وبشكل تصبح معه المحفظة M شاملة لكل الاستثمارات الكفؤة المتداولة فى السوق ، ولهذا السبب تدعى M بمحفظة السوق ، ويدعى الخط R_fMY بخط سوق رأس المال Capital Market Line (CML) .

وبناء على ما تقدم [٨] يرتبط العائد المتوقع والمطلوب للاستثمار فى الورقة المالية i بالمخاطر النسبية β_i لعائد هذه الورقة بموجب العلاقة :

$$E(R_i) = R_f + \beta_i \; [E\;(R_m - R_f)], \ldots\ldots.(10)$$

حيث : $\beta_i\,[E\,(R_m - R_f)]$ تمثل علاوة الخطر أى ما يفيض من العائد على الاستثمار بعد خصم العائد الخالى من المخاطرة [٩] . وبما أن $(R_m - R_f)$ لا تختلف

من قرار استثمارى إلى آخر ، فإن علاوة الخطر تتوقف على المعامل بيتا ، ومن أهم الانتقادات التى وجهت لهذا النموذج (المعروف بنموذج Sharpe & Lintner) ، هو عدم تمكن المستثمرين من الاقتراض بدون حدود بمعدل العائد عديم الخطورة ؛ نظراً لزيادة مخاطر التوقف عن الدفع بزيادة حجم الاقتراض ، لهذا السبب اقترح (بلاك Black 1972) نموذجًا آخر لتسعير الأصول الرأسمالية يقضى بإمكانية اشتقاق محفظة استثمارية لا يرتبط عائدها بالعائد على محفظة السوق ، ويعرف باسم نموذج بيتا الصفرية ، ووفقًا لهذا النموذج فإن العلاقة بين العائد على الأصل ومخاطره تأخذ الصيغة التالية :

$$E(R_i) = R_z + \beta_i \; [E \; (R_m - R_f)], ...(11)$$

حيث : R_zالعائد على المحفظة عديمة المخاطر ، أى أن Z ترمز إلى محفظة أو ورقة مالية ذات بيتا مساوية للصفر وذات أقل تباين بين بقية المحافظ .

ونظراً لأن علاقة العائد بمخاطر الاستثمار فى كل من النموذجين السابقين غير قابلة للقياس ؛ لكونها علاقة متوقعة (Ex-ant) وليست علاقة فعلية (Ex-post) ، فإننا نرى من الضرورى اللجوء إلى نموذج السوق كصيغة لتسعير الأصول الرأسمالية القابلة للقياس .

ب - نموذج السوق :

يفترض هذا النموذج الذى طوره (شارب – Sharpe 1970) أن تغير السعر لأى ورقة مالية يمكن أن يرتبط بسعر محفظة السوق ؛ لأن المحفظة هى الوسط الحسابى المرجح لكل الأوراق المالية المتداولة فى السوق ، كما أن العوائد من الأوراق المالية المختلفة مرتبطة ببعضها البعض من خلال اعتمادها المشترك على مؤشر السوق ، ومن هنا لم تعد هناك ضرورة لتحديد التغاير بين عوائد الأوراق المالية فى المحفظة .

إن نموذج السوق يولد خط السمة بين عائد الورقة المالية وعائد السوق (ويطلق عليه الإحصائيون نموذج الانحدار الخطى) عن طريق الافتراض بأن العائد من أى ورقة مالية يحدد بشكل كامل بوساطة مؤشر السوق وعوامل عشوائية :

$$R_i = \alpha + \beta_i . R_m + e_i, ...(12)$$

حيث

R_i: العائد المتوقع من السهم i .

α: الجزء الثابت من العائد الذى لا يتعلق بحالة السوق .

R_m: الرقم الممثل لمؤشر السوق "Market Index" .

e_i: الخطأ العشوائى متوسطه الصفر وتباينه $\alpha\, e_i^2$ ويمثل المخاطرة غير المنتظمة ، وحدود الخطأ العشوائى مستقلة عن بعضها البعض ، وتغايراتها معدومة $\text{Var}(e_i, e_j) = 0, \ldots, i \neq j$ ، كما أن العائد من محفظة السوق R_m مستقل عن حد الخطأ العشوائى أى أن : $Var(R_m, e_i) = 0, \forall_i$ وبالتالى فإن عائد أى ورقة مالية يمكن أن يقسم إلى جزأين ، جزء مرتبط بشكل كامل مع عائد السوق (العائد النظامى) ، وجزء مستقل عن عائد السوق (العائد غير النظامى) ، وحيث إن العائد النظامى مرتبط تماماً بعائد السوق فيمكن التعبير عنه بوساطة معامل بيتا مضروباً فى عائد السوق ، حيث تشير بيتا إلى الاستجابة المتوقعة لعائد الورقة المالية i للتغير فى المستوى العام لمؤشر السوق ، وإن القاطع ألفا يعطى العائد المتوقع من السهم عندما يكون عائد السوق معدوماً ، ويمثل القيمة المتوسطة عبر الزمن للعوائد غير النظامية للورقة المالية .

الجزء الثانى : النموذج الرياضى المقترح لتصميم محفظة استثمارية مثلى .

أولاً – تكوين محفظة التماس T :

يفترض هذا النموذج أن عوائد الأسهم يمكن قياسها بواسطة نموذج السوق ، وأن معدل العائد عديم الخطورة معروف وبموجبه تتم عمليات الإقراض والاقتراض ، وقد طور النموذج كل من (Elton , Grubber , Padberg) ويطلق عليه نموذج (EGP) ويبدأ بملاحظة مفادها أن ميل الخط الممتد من R_f والمار من خلال أى محفظة محددة P سيكون مساوياً لقيمة Θ حيث :

$$\Theta = \frac{\bar{r}_p - r_f}{\sigma_p} ,\ldots\ldots(13)$$

وإن المحفظة P التى من أجلها تكون قيمة Θ عظمى ، هى محفظة تماس T . وبالتالى يهدف النموذج الوصول إلى تلك المحفظة وذلك باتباع الخطوات التالية :

١ – ترتيب كافة الأوراق المالية المرشحة للضم إلى المحفظة تنازليًا باستخدام نسبة عــلاوة الخطر (The Reward-To-Volatility Ratio) وذلك بموجب العــلاقــة التالية :

$$RVOL_i = \frac{(\bar{r}_i - r_f)}{\beta_{il}} ,........(14)$$

حيث يمثل البسط العلاوة المتوقعة من شراء الورقة المالية ، ويمثل المقام معامل بيتا للورقة المالية وتعرف في بعض الأحيان بنسبة (ترينور) ، وكلما كانت هذه النسبة كبيرة ، كانت محل تفضيل المستثمر ، وبناء عليه فإن قبول أية ورقة مالية في المحفظة يضمن قبول الأوراق المالية السابقة لها ، والتي تكون نسب علاوة خطرها أكبر.

٢ – البدء من قمة الترتيب ، ومن ثم إضافة الأوراق المالية الواحدة تلو الأخرى وذلك لحساب معدل القطع المرشح Φ_i والذي يحسب بموجب العلاقة التالية :

$$\Phi_i = \sigma_l^2 . \frac{\sum_{j=1}^{i} \frac{\bar{r}_j - r_f}{\sigma_{\varepsilon j}^2} . \beta_{jl}}{1 + \sigma_l^2 \sum_{j=1}^{i} \frac{\beta_{jl}^2}{\sigma_{\varepsilon j}^2}} ,.....................(15)$$

٣ – نقارن قيم Φ_i مع قيم $RVOl_i$ المناظرة الواحدة تلو الأخرى عبر الترتيب التنازلي .

بشكل أولي ، ستكون قيمة Φ_i هي الأصغر ولكن عند بعض النقاط ستصبح هذه القيمة هي الأكبر ، وباستخدام k لترمز إلى رقم آخر ورقة مالية قبل أن تصبح قيمة Φ_i أكبر من قيمة $RVOl_i$ ، فإن الأوراق المالية المرقمة من 1 إلى k ستعطى أوزانًا أو ترجيحًا غير صفري في T ، في حين أن الأوراق المالية الأخرى سيكون وزنها مساويًا للصفر ، ولهذا فإن Φ_k تمثل معدل القطع "Cutoff Rate" النهائي للنسبة $RVOl_i$ ، ولكي تحصل الورقة المالية على ترجيح غير صفري في T يجب أن تكون نسبة علاوة خطرها أكبر من معدل القطع Φ_k .

٤ – لتحديد حجم الترجيح المعطى لكل من الأوراق المالية المرتبة من ١ إلى k تحسب قيم Z i المتتالية بموجب العلاقة التالية :

$$Z_i = \frac{\beta_{il}}{\sigma_{\varepsilon i}^2} \left[\frac{\bar{r}_i - r_f}{\beta_{il}} - \Phi_k \right] ,...............(16)$$

إن قيم Z_i من أجل $i = k+1, K+2, ..., N$ ستكون مساوية للصفر ، فى حين أن قيم Φ_i من أجل $i = 1,2,3 ....., k$ ستكون موجبة .

٥ – نقسم كل قيمة من قيم Z_iعلى مجموع Z_i لتحويلها إلى أوزان نسبية W_i تعطى لكل ورقة مالية مرشحة للضم إلى المحفظة ولتشكل ما يسمى بمحفظة التماس .

$$W_i = \frac{Z_i}{\sum_{i=1}^{n} Z_i} ,......... \quad (17)$$

ثانيًا – نموذج التركيب الأمثل لمحفظة استثمارية تضم أسهمًا عادية :

بعد أن توصلنا إلى تحديد عدد معين من الشركات يتم تداول أسهمها فى السوق وتشكل مجموعة هذه الأسهم محفظة تماس تضم استثمارات كفؤة ، يتعين علينا تكوين محفظة استثمارية مثلى تناسب ظروف وتفضيلات عدد كبير من المستثمرين ، سواء من ناحية تحقيق أفضل العوائد الممكنة أو من حيث تقليل درجة الخطر ، وبناء عليه فإن قرار الاستثمار سيكون فى صورة عائد معين متوقع من هذه المحفظة ودرجة مخاطرة معينة مرتبطة بهذا العائد . ولتحقيق ذلك سوف نستخدم نموذج البرمجة الخطية مفترضين (١٠) :

– أن مستوى العائد للسنوات السابقة هو تقدير مناسب للعائد المتوقع ، وأن تقلبات هذا العائد تعتبر مقياسًا جيدًا لعدم التأكد (استخدام التباين والتغاير كمقياس لدرجة المخاطرة) .

– حساسية المستثمر تجاه الخطر ، بمعنى أنه فى حالة تساوى العوائد سيختار المحفظة ذات المخاطرة الأقل ، وفى حالة تساوى المخاطر سيفضل المحفظة ذات العائد الأعلى .

– هدف المحفظة هو تعظيم العائد الكلى طبقًا لقيود معينة ، منها الحد الأدنى للعائد الواجب تحقيقه ، والحد الأعلى للمخاطرة الكلية للمحفظة .

وبناء على ما تقدم فإن النموذج الرياضى للمسألة المطروحة سيكون على النحو التالى :

$$Maximize \quad : The\ .Value\ \ .of\ : Z$$

$$Z = \sum_{i=1}^{n} \overline{X}_i .W_i = \overline{x}_1 w_1 + \overline{x}_2 w_2 + ... + \overline{x}_n w_n \geq R_c$$

subject ..... to

$$: \sum_{j=1}^{n} \sigma_{ij} .W_i \leq P_{risk}\ , i, j = 1,2,......\ n, ... \quad ....(18)$$

$$.........\ ......\ \sum_{i=1}^{n} W_i = 1, ...\ ..W_1, W_2, ..., \ W_n \geq 0$$

حيث :

W_i : تمثل الوزن النسبى للورقة المالية i المستثمرة فى المحفظة .

X_i : تمثل العائد المتوقع على الورقة المالية i .

σ_{ij} : تمثل التغاير بين عائد الورقة المالية i وعائد الورقة المالية j .

P_{risk} : تمثل المخاطرة الكلية للمحفظة الاستثمارية .

R_c : تمثل الحد الأدنى من العائد المطلوب تحقيقه .

الجزء الثالث – تطبيق النموذج على سوق الأسهم السعودية .

أ – سوق الأسهم فى المملكة العربية السعودية :

إن ارتفاع عدد المستثمرين المحليين الباحثين عن قنوات استثمارية متطورة ، ووجود الشركات المالية والصناعية والخدمية التى أصبحت تنظر إلى أسواق الأسهم كأحد المنافذ الاستثمارية التمويلية ، يعتبر من العوامل التى ساعدت على وجود سوق مالية نشطة فى المملكة . وعلى الرغم من عدم وجود بورصة للأوراق المالية فإن سوق الأسهم السعودى يحتل المرتبة الأولى من حيث القيمة الرأسمالية لأسهم الشركات المدرجة بالأسواق المالية فى العالم العربى ، وتتكون هذه السوق من :

– **الجهاز الحكومى** : ويتمثل فى مؤسسة النقد العربى السعودى (SAMA) ووزارة المالية والاقتصاد الوطنى اللتين تديران سوق الأسهم السعودى وفق قواعد وضوابط تنظم حركة الأسهم استناداً إلى نظام الشركات الصادر فى عام ١٣٨٥هـ ، كما تستطيع الحكومة أن تؤثر على حركة سوق الأسهم من خلال ملكيتها أسهم بعض الشركات المساهمة التى تقارب (٤٠,٥٪) . وتتركز هذه الملكية بدرجة كبيرة فى قطاع الكهرباء .

- **البنوك** : يوجد لدى البنوك فى المملكة أقسام خاصة لبيع وشراء الأسهم مزودة بشاشات إلكترونية تعرض عمليات البيع والشراء ، وتوضح أسعار العرض والطلب وأسعار الإقفال والافتتاح . وتؤثر البنوك على سوق الأسهم من خلال صناديق الاستثمار التى يقوم بإدارتها خبراء متخصصون فى هذا المجال ، ومن خلال سياسة الإقراض السهلة مع المتعاملين فى السوق ، مما يؤدى إلى ضخ كميات كبيرة من السيولة فى سوق الأسهم يترتب عليها ارتفاع أسعار الأسهم بشكل مطرد .

- **المكاتب الخاصة للأسهم** : هناك عدد كبير من المكاتب الخاصة تقوم بالاتجار فى سوق الأسهم مستعينة بالاقتراض من البنوك ويصعب حصرها ؛ لأن قسماً من هذه المكاتب غير مسجل ولا يمتلك الخبرة والمعلومات المطلوبة .

- **الشركات المساهمة** : يبلغ عدد الشركات المساهمة التى يتم تداول أسهمها فى السوق السعودى (٧٠) شركة ، تضم النسبة الأكبر من رؤوس أموال الشركات التجارية ، إذ تشكل نسبة (٥٧٪) على مستوى المملكة كلها .

- **مؤشر المركز الوطنى لأسعار الأسهم** : إن مؤشر أسعار الأسهم الخاص بالمركز الوطنى عبارة عن مؤشر أسبوعى يتخذ من ٢٨ فبراير ١٩٨٥م فترة أساس ، وقد تم وضع المؤشر بناء على الوسط المرجح لأسعار أسهم الشركات ، وتتولى إدارة مراقبة الأسهم التابعة لمؤسسة النقد العربى السعودى إعداد وإعلان بيانات الأسعار على أساس أسبوعى .

ب - الإحصاءات الوصفية :

يوضح الجدول رقم (٢) الإحصاءات الوصفية للعينة المستخدمة فى البحث والتى تتكون من (٥٠) شركة مساهمة ، حيث تراوح متوسط العائد الشهرى للشركات المساهمة خلال فترة الدراسة من ١٩٩٥/١ ولغاية ١٩٩٧/٩م بين قيمة دنيا (-١,٨٪) وقيمة عليا (٣,٣٨٪) ، ويلاحظ أن متوسط عائد (٢٧) شركة مساهمة تمثل (٥٤٪) من حجم العينة كان موجباً ، بينما حققت (٢٣) شركة نسبتها (٤٦٪) من حجم العينة متوسط عائد شهرى سالباً .

الجدول رقم (٢)

الإحصاءات الوصفية للعينة المستخدمة فى البحث خلال الفترة من ١٩٩٥/١ إلى ١٩٩٧/٩م

اسم الشركة	متوسط العائد الشهرى	الانحراف المعيارى	أدنى قيمة	أعلى قيمة	إحصاء جاك - بيرا	الاحتمال
بنك الرياض	0.0147	0.0780	-0.0940	0.2980	29.8800	0.0000
بنك الجزيرة	-0.0002	0.0543	-0.1080	0.1550	3.0400	0.2180
السعودى للاستثمار	0.0127	0.1215	-0.5780	0.1630	359.3700	0.0000
السعودى الهولندى	0.0112	0.0726	-0.1400	0.2310	4.1460	0.1258
السعودى الفرنسى	0.0040	0.1231	-0.5320	0.2200	134.8000	0.0000
السعودى البريطانى	0.0189	0.0867	-0.2440	0.2380	5.1159	0.0775
القاهرة السعودى	0.0097	0.0695	-0.1580	0.1310	0.2934	0.8635
العربى الوطنى	0.0134	0.0807	-0.1530	0.2280	1.1109	0.5738
السعودى الأمريكى	0.0105	0.0600	-0.1110	0.1470	0.7188	0.6981
السعودى المتحد	-0.0120	0.1044	-0.4930	0.1260	223.6400	0.0000
الراجحى للاستثمار	0.0252	0.0433	-0.0540	0.1330	1.5746	0.4550
سابك	0.0187	0.0573	-0.0977	0.2508	70.5100	0.0000
سافكو	0.0166	0.1031	-0.4360	0.2370	154.3476	0.0000
صافولا	-0.0007	0.0450	-0.1047	0.1320	7.2850	0.0262
التصنيع الوطنية	-0.0040	0.0673	-0.1333	0.2329	21.0600	0.0000
الدوائية	-0.0065	0.0622	-0.1322	0.1548	0.9184	0.6318
غازكو	0.0046	0.0388	-0.0952	0.0887	0.1079	0.9470
المنتجات الغذائية	-0.0041	0.0558	-0.1102	0.1165	1.2669	0.5308
الكابلات السعودية	-0.0022	0.0841	-0.1597	0.2397	10.0697	0.0065
الصناعات المتطورة	0.0022	0.1052	-0.1759	0.4143	53.1758	0.0000
صدق	-0.0006	0.0487	0.0753	0.1205	2.2498	0.3247
الأحساء للتنمية	-0.0065	0.0739	-0.2303	0.1491	3.8167	0.1483
الإسمنت العربية	0.0118	0.0653	-0.1304	0.2075	5.3659	0.0684
إسمنت اليمامة	0.0106	0.0642	-0.1438	0.1095	2.3369	0.3108
إسمنت السعودية	0.0098	0.0553	-0.1286	0.1168	0.7357	0.6922
إسمنت القصيم	0.0193	0.0654	-0.1452	0.2007	3.1270	0.2093

تابع الجدول رقم (٢)

اسم الشركة	متوسط العائد الشهرى	الانحراف المعيارى	أدنى قيمة	أعلى قيمة	إحصاء جاك - بيرا	الاحتمال
إسمنت الجنوبية	0.0188	0.1391	-0.3357	0.5455	49.8900	0.0000
إسمنت ينبع	0.0180	0.0665	-0.1375	0.1480	0.1997	0.9050
إسمنت الشرقية	0.0095	0.0540	-0.1742	0.0875	14.5034	0.0007
إسمنت تبوك	0.0098	0.0476	-0.0792	0.1532	9.7302	0.0077
السعودية للفنادق	0.0024	0.0444	-0.1071	0.0970	0.0111	0.9940
العقارية السعودية	0.0055	0.0545	-0.1301	0.1293	0.0227	0.9887
النقل البحرى	-0.0059	0.0468	-0.8197	0.0820	0.1460	0.5637
سابتكو	0.0001	0.0473	-0.1239	0.1038	0.5969	0.7410
ساسكو	-0.0123	0.0583	-0.1218	0.1591	5.6130	0.0604
تهامة للإعلان	-0.0180	0.1061	-0.3941	0.1935	18.6391	0.0000
عسير للتجارة	-0.0018	0.0505	-0.0843	0.1176	1.4622	0.4814
طيبة للاستثمار	-0.0143	0.0440	-0.0096	0.0870	0.6437	0.7248
مكة للإنشاء	0.0012	0.0629	-0.1638	0.1474	0.9838	0.6115
مبرد	-0.0170	0.0581	-0.1386	0.1299	0.3450	0.8410
بندة المتحدة	-0.0025	0.0761	-0.1408	0.2100	8.3750	0.0152
الصادرات الصناعية	0.0338	0.1788	-0.2208	0.6981	59.5700	0.0000
الرياض للتعمير	0.0031	0.0534	-0.1364	0.1549	3.6201	0.1636
جاكو	-0.0131	0.0570	-0.0800	0.2083	44.6900	0.0000
هادكو	-0.0092	0.0368	-0.0833	0.0845	0.3670	0.8320
تادكو	-0.0021	0.0372	-0.0909	0.0549	2.5481	0.2790
الأسماك	-0.0023	0.0519	0.1337	0.0914	0.1311	0.9366
شادكو	-0.0094	0.0510	-0.1034	0.1481	4.2770	0.1178
جادكو	-0.0001	0.0632	-0.1077	0.1538	0.5310	0.7667
جازادكو	-0.0002	0.0547	-0.1250	0.1905	20.0700	0.0000
المؤشر العام للسوق	0.0129	0.0411	-0.0542	0.1267	1.5500	0.4606

فقد حققت شركة الصادرات الصناعية أعلى متوسط عائد شهرى (٣,٢٨٪) ، تلتها شركة الراجحى للاستثمار (٢,٥٢٪) ، ثم شركة إسمنت القصيم (١,٩٣٪) ، وجاء البنك السعودى البريطانى فى المرتبة الرابعة (١,٨٩٪) ، بينما حققت شركة تهامة للإعلان أقل متوسط عائد شهرى (-١,٨٪) تلتها شركة مبرد (-١,٢٪) ثم شركة طيبة للاستثمار (-١,٤٣٪) ، وقد كان متوسط عائد المحفظة الاستثمارية للسوق ككل موجباً ويساوى (١,٢٩٪) .

ويقابل العوائد الشهرية التى حققتها الشركات المساهمة درجة معينة من مخاطر الاستثمار فى أسهم هذه الشركات تم قياسها بوساطة الانحراف المعيارى الذى يقيس درجة تقلب ذلك العائد ، ويمثل الاستثمار بأسهم شركة الصادرات الصناعية أعلى درجة مخاطرة حيث بلغ (١٧,٨٨٪) ، تلتها شركة إسمنت الجنوب (١٣,٩١٪) ، والبنك السعودى الفرنسى (١٢,٣١٪) ، ومن ثم البنك السعودى للاستثمار (١٢,١٥٪) ، بينما حققت شركة هادكو الزراعية أقل درجة مخاطرة (٣,٦٨٪) تلتها شركة تادكو الزراعية (٣,٧٢٪) ، ثم شركة الغاز الوطنية (٣,٨٨٪) ، وقد بلغ الانحراف المعيارى للعائد على المحفظة الاستثمارية للسوق ككل (٤,١١٪) .

ويوضح اختبار (جاك بيرا) للتوزيع الطبيعى أن توزيع حد الخطأ العشوائى كان طبيعياً فى (١٨) شركة مساهمة أى ما نسبته (٣٦ ٪) من إجمالى الشركات المساهمة قيد الدراسة .

جـ - تقدير معالم نموذج رأس المال :

يوضح الجدول رقم (٣) تقديرات معالم نموذج رأس المال للفترة من ١٩٩٥/١ إلى ١٩٩٧/٩م ، حيث تمثل β القاطع و α المخاطر المنتظمة لعوائد أسهم الشركات المساهمة ، وقد تم حساب إحصائية الاختبار t لكل منهما للتعرف على معنوية معاملات النموذج الخطى وكذلك تم حساب الاحتمال المقابل لهذه الإحصائية ، وقد تم حساب كل من معاملات الارتباط والتحديد للتعرف على قوة العلاقة بين عوائد أسهم الشركات المساهمة من جهة وعائد المؤشر العام للسوق ، وقد حسبت إحصائية الاختبار F للتحقق من صحة معنوية النموذج .

الجدول رقم (٣)

تقدير معالم نموذج سوق رأس المال لسوق الأسهم السعودى خلال الفترة من ١٩٩٥/١ إلى ١٩٩٧/٩م

اسم الشركة	القاطع	إحصاء ستودنت	ميل خط الانحدار	إحصاء ستودنت	الاحتمال المقابل	الخطر غير المنتظم	معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصاء فيشر
بنك الرياض	-0.004	-0.447	1.455	6.640	0.000	0.051	0.766	0.587	44.150
بنك الجزيرة	-0.010	-1.250	0.772	4.007	0.000	0.045	0.584	0.341	16.050
السعودى للاستثمار	-0.002	-0.078	1.110	2.254	0.031	0.114	0.375	0.141	5.080
السعودى الهولندى	0.000	0.016	0.854	3.076	0.004	0.065	0.484	0.234	9.460
السعودى الفرنسى	-0.018	-0.919	1.661	3.706	0.001	0.104	0.554	0.307	13.740
السعودى البريطانى	0.003	0.196	1.268	4.187	0.000	0.070	0.601	0.361	17.520
القاهرة السعودى	-0.004	-0.386	1.052	4.425	0.000	0.055	0.622	0.387	19.580
العربى الوطنى	-0.004	-0.326	1.315	5.016	0.000	0.061	0.669	0.448	25.160
السعودى الأمريكى	-0.002	-0.172	0.929	4.581	0.000	0.047	0.635	0.404	20.985
السعودى المتحد	-0.023	-1.250	0.840	1.950	0.060	0.100	0.330	0.109	3.810
الراجحى للاستثمار	0.014	2.280	0.840	5.680	0.000	0.034	0.714	0.510	32.290
سابك	0.005	0.706	1.072	6.685	0.000	0.037	0.768	0.590	44.690
سافكو	0.001	0.065	1.196	3.020	0.005	0.092	0.476	0.227	9.120
صافولا	-0.008	-1.101	0.559	3.310	0.002	0.039	0.511	0.261	10.930
التصنيع الوطنية	-0.016	-1.500	0.898	3.650	0.001	0.057	0.548	0.300	13.330
الدوائية	-0.020	-2.246	1.000	4.895	0.000	0.047	0.660	0.436	23.960
غازكو	-0.001	-0.168	0.439	2.926	0.006	0.035	0.465	0.216	8.560
المنتجات الغذائية	-0.016	-2.020	0.898	4.900	0.000	0.043	0.660	0.436	24.016
الكابلات السعودية	-0.017	-1.327	1.150	3.785	0.001	0.071	0.562	0.316	14.320
الصناعات المتطورة	-0.005	-0.247	0.537	1.194	0.242	0.104	0.210	0.044	1.425
صدق	-0.011	-1.570	0.780	4.870	0.000	0.037	0.658	0.433	23.680
الأحساء للتنمية	-0.019	-1.660	0.977	3.603	0.001	0.063	0.543	0.295	12.980
الإسمنت العربية	0.002	0.186	0.760	3.028	0.005	0.058	0.477	0.228	9.170
إسمنت اليمامة	0.000	-0.005	0.820	3.430	0.002	0.056	0.524	0.275	11.760
الإسمنت السعودية	-0.001	-0.005	0.795	4.078	0.000	0.045	0.591	0.349	16.630
إسمنت القصيم	0.006	0.679	0.994	4.455	0.000	0.052	0.625	0.390	19.840

تابع الجدول رقم (٣)

اسم الشركة	القاطع	إحصاء ستودنت	ميل خط الانحدار	إحصاء ستودنت	الاحتمال المقابل	الخطر غير المنتظم	معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصاء فيشر
إسمنت الجنوبية	-0.001	-0.021	1.492	2.730	0.010	0.127	0.440	0.194	7.460
إسمنت ينبع	0.003	0.367	1.141	5.530	0.000	0.048	0.704	0.496	30.550
إسمنت الشرقية	-0.003	-0.407	0.951	5.822	0.000	0.038	0.722	0.522	33.890
إسمنت تبوك	0.001	0.171	0.663	3.880	0.001	0.038	0.572	0.327	15.050
السعودية للفنادق	-0.001	-0.069	0.231	1.219	0.232	0.044	0.214	0.046	1.487
العقارية السعودية	-0.004	-0.500	0.745	3.782	0.001	0.046	0.562	0.316	14.300
النقل البحرى	-0.017	-2.820	0.834	5.990	0.000	0.032	0.733	0.537	35.890
سابتكو	-0.003	-0.382	0.259	1.280	0.208	0.047	0.226	0.051	1.650
ساسكو	-0.022	-2.385	0.748	3.450	0.002	0.050	0.527	0.278	11.930
تهامة للإعلان	-0.035	-2.047	1.303	3.250	0.003	0.093	0.504	0.254	10.580
عسير للتجارة	-0.009	-1.125	0.579	2.975	0.006	0.045	0.471	0.222	8.850
طيبة للاستثمار	-0.023	-3.614	0.672	4.480	0.000	0.035	0.627	0.393	20.099
مكة للإنشاء	-0.007	-0.620	0.607	2.400	0.022	0.059	0.396	0.157	5.770
مبرد	-0.024	-2.360	0.520	2.199	0.035	0.055	0.367	0.135	4.840
بندة المتحدة	-0.013	-1.050	0.835	2.808	0.009	0.069	0.450	0.203	7.880
الصادرات الصناعية	0.045	1.047	-0.707	0.600	0.555	0.182	0.133	0.018	0.361
الرياض للتعمير	-0.006	-0.760	0.720	3.700	0.001	0.045	0.553	0.306	13.710
جاكو	-0.022	-2.310	0.653	2.970	0.006	0.051	0.471	0.222	8.850
هادكو	-0.014	-2.370	0.409	2.854	0.008	0.033	0.456	0.208	8.146
تادكو	-0.008	-1.430	0.845	3.530	0.001	0.032	0.536	0.287	12.480
الأسماك	-0.010	-1.120	0.570	2.810	0.009	0.047	0.451	0.203	7.894
شادكو	-0.020	-2.770	0.813	4.815	0.000	0.039	0.654	0.428	23.180
جادكو	-0.011	-1.146	0.858	3.744	0.001	0.053	0.558	0.311	14.020
جازادكو	-0.009	-0.952	0.640	3.053	0.005	0.049	0.481	0.231	9.323

لقد تراوح معامل الارتباط بين أدنى قيمة (١٣,٣٪) لشركة الصادرات الصناعية وأعلى قيمة (٧٦,٨٪) لشركة سابك ، وفى المقابل تراوحت قيم معاملات التحديد بين (٠,٠١٧٧) و (٠,٥٩) والتى تعتبر منخفضة نسبيًا ، ونشير هنا إلى أن انخفاض معامل التحديد فى نموذج CAPM لا ينفى صحة النموذج ، وإنما يشير إلى أن معظم المخاطر هى مخاطر غير منتظمة ($1\text{-}R^2$) وتتعلق بالشركة نفسها ولا علاقة لها بالسوق .

أما تقديرات α القاطع التى تمثل القيمة المتوقعة لمتوسط العائد على السهم عندما يكون عائد السوق معدومًا ، فقد كانت فى غالبيتها غير معنوية باستثناء (١١) مقدرة كانت معنوية عند درجة ثقة (٩٥٪) وذات قيم سالبة ، مما يشير إلى أن استجابة تلك الأسهم للعوامل الأساسية للسوق منخفضة .

وأما تقديرات β التى تمثل المخاطرة السوقية للسهم ، فقد كانت فى غالبيتها مقدرات معنوية وموجبة . فمثلاً كانت هناك (٤٥) شركة أى ما نسبته (٩٠٪) من إجمالى الشركات قيد البحث معاملاتها معنوية وموجبة عند درجة ثقة (٩٦,٥٪) ، ومما يدعم ذلك معنوية إحصائية الاختبار F لجودة توفيق نموذج السوق ، وفى المقابل هناك (٥) شركات هى : الصادرات الصناعية ، والصناعات المتطورة ، والسعودية للفنادق ، وسابتكو ، والبنك السعودى المتحد ، كانت مقدرات معاملاتها غير معنوية ولا تختلف إحصائيًا عن الصفر ، مع العلم أن مقدر β الخاص بالبنك السعودى المتحد يعتبر معنويًا عند درجة ثقة (٩٤٪) . ونستنتج مما تقدم أن هناك علاقة (ارتباط قوى) بين عائد الشركات المساهمة والعائد الذى يحققه المؤشر العام للسوق ، ويتمتع نموذج السوق بدرجة عالية من الملاءمة لوصف هذه العلاقة كما تشير إلى ذلك قيمة الإحصائية F ، وبالتالى فإن الفرضية الأولى محققة .

كما يوضح الجدول رقم (٣) أيضًا أن أسهم (١٠) شركات كانت ذات بيتا أكبر من الواحد الصحيح وتتراوح بين (١,١١) و (١,٦٦) أى أن (٢٠٪) من حجم الشركات قيد البحث ، مما يدل على أن تلك الأسهم تعكس حساسية لظروف السوق ودرجة مخاطرة أعلى فى المتوسط من حساسية المحفظة الاستثمارية للسوق ككل .

كما أن هناك (٧) شركات ذات بيتا قريبة جداً من الواحد الصحيح وتتراوح بين (٠,٩٢٩) و (١,٧٢) أى أن (١٤٪) من حجم الشركات قيد البحث ، مما يدل على أن سلوك تلك الأسهم مشابه لسلوك السوق .

وهناك حوالى (٣٢) سهمًا ذات بيتًا أقل من الواحد الصحيح وتمثل (٦٤ ٪) من حجم الشركات قيد البحث ، مما يدل على أن تلك الأسهم تعكس حساسية لظروف السوق ودرجة مخاطرة أقل فى المتوسط من حساسية ومخاطرة السوق .

وهناك شركة واحدة وهى شركة الصادرات الصناعية ذات بيتا سالبة (- ٠,٧٠) ، مما يدل على أن سلوك هذا السهم مخالف لسلوك السوق ، وفى المقابل فإن ٩٨٪ من أسهم الشركات المساهمة قيد البحث ذات بيتا موجبة ، مما يشير إلى أن غالبية الأسهم فى المملكة تساير السوق .

ونستنتج مما سبق أن عوائد معظم الشركات المساهمة تتحرك فى نفس الاتجاه الذى يتحرك فيه عائد المؤشر العام للسوق السعودى ، وبالتالى فإن الفرضية الثانية محققة .

تشكيل محفظة التماس T :

باستخدام المعادلة رقم (١٤) تم حساب نسبة علاوة الخطر $RVOl_i$ بالنسبة لكل سهم ، حيث تم تقدير معدل العائد عديم الخطورة خلال الفترة التى شملتها الدراسة بمعدل (٥٪) سنوياً (آخذين فى الاعتبار متوسط معدلات العائد الذى تحققه الودائع الثابتة بالريال السعودى والتى تتراوح ما بين ٤ ٪ إلى أكثر من ٥٪ حسب نوعية ومدة الوديعة ، وتم التوصل لذلك نتيجة لقاءاتى ببعض العاملين فى البنوك التجارية العاملة فى المملكة) ، واعتمدت هذه النسبة فى ترتيب الأسهم حسب أفضليتها ، كما هو موضح فى الجدول رقم (٤) حيث كانت نسبة علاوة الخطر الخاصة بشركة الراجحى للاستثمار هى الأعلى ، تلتها شركة إسمنت القصيم ثم سابك ، ولحساب معدل القطع المرشح (Φ_i) استخدمت العلاقة رقم (١٥) ، وبمقارنة معدلات القطع المرشحة مع نسبة علاوة الخطر ($RVOl_i$) توصلنا إلى تحديد معدل القطع النهائى ($\Phi_k = 0.00378$) ، وبالتالى تم قبول كافة الأسهم التى كانت نسبة علاوة خطرها أكبر من (0.00378) (أى أن الأسهم التى حصلت على ترجيح غير صفرى فى محفظة التماس كانت نسبة علاوة خطرها أكبر من معدل القطع النهائى $RVOl_i > 0.00378$) .

الجدول رقم (٤)

ترتيب الأوراق المالية وفقًا لعلاوة خطرها وحساب معدل القطع النهائي والأوزان النسبية لتلك الأوراق

اسم الشركة	متوسط العائد	ميل خط الانحدار	علاوة الخطر	الخطر غير المنتظم	معامل القطع	حجم الترجيح	الأوزان النسبية
الراجحى للاستثمار	0.025	0.840	0.025	0.034	0.001	0.520	0.239
إسمنت القصيم	0.019	0.994	0.015	0.052	0.001	0.220	0.101
سابك	0.019	1.072	0.014	0.037	0.002	0.280	0.129
إسمنت ينبع	0.018	1.141	0.012	0.048	0.002	0.198	0.091
السعودى البريطانى	0.019	1.268	0.012	0.070	0.003	0.142	0.065
سافكو	0.017	1.196	0.010	0.092	0.003	0.086	0.039
الإسمنت العربية	0.012	0.760	0.010	0.058	0.003	0.082	0.038
إسمنت الجنوبية	0.019	1.492	0.010	0.127	0.003	0.071	0.033
إسمنت تبوك	0.010	0.663	0.009	0.038	0.003	0.083	0.038
السعودى الهولندى	0.011	0.854	0.008	0.065	0.003	0.060	0.027
إسمنت اليمامة	0.011	0.820	0.008	0.056	0.003	0.059	0.027
السعودى للاستثمار	0.013	1.110	0.008	0.114	0.003	0.038	0.018
بنك الرياض	0.015	1.455	0.007	0.051	0.003	0.098	0.045
الإسمنت السعودية	0.010	0.795	0.007	0.045	0.004	0.059	0.027
العربى الوطنى	0.013	1.315	0.007	0.061	0.004	0.070	0.032
السعودى الأمريكى	0.011	0.929	0.007	0.047	0.004	0.061	0.028
إسمنت الشرقية	0.009	0.951	0.006	0.038	0.004	0.045	0.021
القاهرة السعودى	0.010	1.052	0.005	0.055	0.004	0.029	0.013
العقارية السعودية	0.005	0.745	0.002	0.046	0.004	0	0.000
غازكو	0.005	0.439	0.001	0.035	0.004	0	0.000
السعودى الفرنسى	0.004	1.661	0.000	0.104	0.004	0	0.000
الرياض للتعمير	0.003	0.720	-0.002	0.045	0.004	0	0.000
الصناعات المتطورة	0.002	0.537	-0.004	0.104	0.004	0	0.000
جادكو	0.000	0.858	-0.005	0.053	0.003	0	0.000
مكة للإنشاء	0.001	0.607	-0.005	0.059	0.003	0	0.000

تابع الجدول رقم (٤)

اسم الشركة	متوسط العائد	ميل خط الانحدار	علاوة الخطر	الخطر غير المنتظم	معامل القطع	حجم الترجيح	الأوزان النسبية
الكابلات السعودية	-0.002	1.150	-0.006	0.071	0.006	0	0.000
بنك الجزيرة	0.000	0.772	-0.006	0.045	0.006	0	0.000
صدق	-0.001	0.780	-0.006	0.037	0.005	0	0.000
جازادكو	0.000	0.640	-0.007	0.049	0.005	0	0.000
تادكو	-0.002	0.845	-0.007	0.032	0.005	0	0.000
السعودية للفنادق	0.002	0.231	-0.007	0.044	0.005	0	0.000
بندة المتحدة	-0.002	0.835	-0.008	0.069	0.005	0	0.000
صافولا	-0.001	0.559	-0.009	0.039	0.005	0	0.000
التصنيع الوطنية	-0.004	0.898	-0.009	0.057	0.005	0	0.000
المنتجات الغذائية	-0.004	0.898	-0.009	0.043	0.004	0	0.000
عسير للتجارة	-0.002	0.579	-0.010	0.045	0.004	0	0.000
الدوائية	-0.007	1.000	-0.011	0.047	0.004	0	0.000
الأحساء للتنمية	-0.006	0.977	-0.011	0.063	0.003	0	0.000
الأسماك	-0.002	0.570	-0.011	0.047	0.003	0	0.000
النقل البحرى	-0.006	0.834	-0.012	0.032	0.003	0	0.000
سابتكو	0.000	0.259	-0.016	0.047	0.003	0	0.000
شادكو	-0.009	0.813	-0.017	0.039	0.002	0	0.000
تهامة للإعلان	-0.018	1.303	-0.017	0.093	0.002	0	0.000
السعودى المتحد	-0.012	0.840	-0.019	0.100	0.002	0	0.000
ساسكو	-0.012	0.748	-0.022	0.050	0.001	0	0.000
جاكو	-0.013	0.653	-0.026	0.051	0.001	0	0.000
طيبة للاستثمار	-0.014	0.672	-0.027	0.035	0.000	0	0.000
هادكو	-0.009	0.409	-0.033	0.033	0.000	0	0.000
مبرد	-0.017	0.520	-0.041	0.055	0.000	0	0.000
الصادرات الصناعية	0.034	-0.707	-0.042	0.182	-0.001	FALSE	0.000

واستناداً إلى هذا المعيار بلغ عدد الشركات المساهمة المقبولة للضم إلى محفظة التماس ١٨ شركة ، وباستخدام العلاقتين رقمى (١٦) و(١٨) تم تحديد حجم الترجيح وكذلك الوزن النسبى المعطى لكل ورقة مالية مرشحة للضم إلى المحفظة الاستثمارية لتشكل ما يسمى بمحفظة التماس (T) ، التى تضم فى المرتبة الأولى شركة الراجحى للاستثمار بوزن نسبى (٢٣,٦٪) ، وفى المرتبة الثانية جاءت شركة سابك (١٢,٧٪) ، وفى المرتبة الثالثة شركة إسمنت القصيم (١٠٪) ، ومن ثم شركة إسمنت ينبع (٩٪) وفى المرتبة الخامسة البنك السعودى البريطانى (٦,٤٪) ، وفى المرتبة السادسة بنك الرياض (٤,٥٪) .... كما يوضحه الجدول السابق .

بعد تشكيل محفظة التماس (T) وتحديد مكوناتها من الأسهم السعودية والوزن النسبى لكل منها ، افترضنا أن الأداء التاريخى للشركات المساهمة يعكس الأداء المتوقع لها مستقبلاً ، وبناءً عليه تم التوصل إلى العائد السنوى المتوقع للمحفظة (٢٠,٤٪) مقابل (١٥,٦) عائد سنوى لسوق الأسهم السعودية خلال فترة الدراسة ، علماً أن متوسط العائد الشهرى المتوقع لمحفظة التماس هو (٠,٠١٧٩) بموجب العلاقة :

$$E(R_p) = \sum_{i=1}^{n} W_i \overline{R_i} = 0.0179$$

أما الخطر المنتظم لمحفظة التماس (معامل بيتا للمحفظة) فقد حسب بموجب العلاقة :

$$\beta_p = \sum_{i=1}^{n} W_i \beta_i = 1.0183$$

وبنفس الطريقة السابقة تم حساب المعدل الموزون لتباين حد الخطأ العشوائى لمكونات المحفظة من الأسهم التى تدعى بالخطر غير المنتظم للمحفظة ، وذلك بموجب العلاقة :

$$\sigma_{e_p}^2 = \sum_{i=1}^{n} W_i \sigma_{e_i}^2 = 0.0516$$

ولحساب الخطر الكلى لمحفظة التماس تم استخدام العلاقة رقم (٢) كما يلى :

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^{n} w_i^2 \sigma_{e_i}^2 + \left[\left(\sum_{i=1}^{n} w_i \beta_i \right)^2 . \sigma_m^2 \right] = 0.0062 \Rightarrow \sigma_p = 0.079$$

ولمقارنة أداء محفظة التماس بأداء السوق خلال الفترة نفسها تم استخدام مقياس (ترينور) لأداء المحفظة فى ضوء الخطر المنتظم :

$$P_{IT} = \frac{\bar{r}_p - r_f}{\beta_p} = \frac{0.0179 - 0.00417}{1.0183} = 0.01348$$

ومقياس (شارب) لأداء المحفظة فى ضوء الخطر الكلى :

$$P_{IS} = \frac{\bar{r}_p - r_f}{\sigma_p} = \frac{0.0179 - 0.00417}{0.079} = 0.174$$

وأخيراً مقياس (جنسن) لأداء المحفظة فى ضوء نموذج تسعير الأصول الرأسمالية :

$$\bar{r}_p = r_f + (\bar{r}_m - r_f)\beta_p = 0.01306$$

والفرق بين العائد المتحقق لمحفظة التماس والعائد المحسوب يساوى : (٠,٠٠٤٨٤) .

وجدير بالذكر أنه كلما كانت قيمة المقياس مرتفعة دل ذلك على أداء أفضل للمحفظة ، ويوضح الجدول التالى رقم (٥) مقارنة بين أداء محفظة التماس من جهة وأداء السوق من جهة أخرى .

الجدول رقم (٥)

مقارنة بين أداء محفظة التماس وأداء السوق

البيان	محفظة التماس T	محفظة السوق M
متوسط العائد الشهرى $\overline{R}_i$	0.0179	0.0129
الخطر المنتظم β	0.0183	1.00
الخطر غير المنتظم $\sigma\ e_i^2$	0.0516	0.000
الخطر الكلى σ	0.079	0.041076
مقياس ترينور P_{IT}	0.01348	0.00878
مقياس شارب P_{IS}	0.174	0.2125
مقياس جنسن $\bar{r}_p$	0.00484	0.000

هـ - تصميم المحافظ المثلى :

إن تشكيل محفظة التماس السابقة التى تضم عدداً من الاستثمارات الكفؤة تعطى للمستثمر مستوى محدداً من العائد (١,٧٩٪) شهرياً مقابل مستوى خطر محدد (٧,٩ ٪) ، وحيث إن ظروف وتفضيلات المستثمرين مختلفة ، سواء من ناحية تحقيق أفضل العوائد أو من حيث درجة تقبلهم للخطر ، لذلك فإن محفظة التماس لا تلبى متطلبات مجموعة كبيرة من المستثمرين ، ويجب الاستمرار فى تصميم محافظ مثلى أخرى بمستويات مختلفة من العائد والخطر ، ولتحقيق ذلك نستخدم نموذج البرمجة الخطية الذى يتطلب بالإضافة لمعدل العائد الشهرى المتوقع لكل شركة مساهمة مصفوفة التباين والتغاير للأسهم المكونة لمحفظة التماس ، والمعطاة بالجدول رقم (٧) كملحق فى نهاية البحث .

وباستخدام مصفوفة التباين والتغاير والعائد المتوقع للأسهم المكونة لمحفظة التماس ، تم استخدام برنامج STORM :

(Personal Version 2.0, Quantitative Modeling for Decision Support, copyright 1989 by Storm Software, INC) بهدف تصميم المحافظ المثلى المقابلة لمستويات مختلفة من العائد والخطر ، وذلك وفقاً للبرنامج الخطى التالى :

Maximize : The .Value .of : Z

$$Z = 0.011 w_1 + 0.013 w_2 + 0.012 w_3 + 0.019 w_4 + 0.01 w_5 + 0.011 w_6 + 0.013 w_7 + 0.019 w_8 + 0.015 w_9 + 0.019 w_{10} + 0.017 w_{11} + 0.01 w_{12} \; 0.019 w_{13} + 0.010 w_{14} + 0.011 w_{15} + 0.018 w_{16} + 0.025 w_{17} + 0.009 w_{18}.$$

Subject to:

$$1): 0.0035 w_1 + 0.0034 w_2 + 0.0016 w_3 + 0.004 w_4 + 0.0019 w_5 + 0.0016 w_6 + 0.0024 w_7 + 0.0008 w_8 + 0.003 w_9 + 0.0013 w_{10} + 0.0019 w_{11} + 0.0014 w_{12} \; 0.0019 w_{13} + 0.0006 w_{14} + 0.0016 w_{15} + 0.0014 w_{16} + 0.0017 w_{17} + 0.0014 w_{18} \le P_{risk}$$

$$2): 0.0034 w_1 + 0.0063 w_2 + 0.0019 w_3 + 0.0043 w_4 + 0.0034 w_5 + 0.0019 w_6 + 0.0027 w_7 + 0.0013 w_8 + 0.0038 w_9 + 0.0018 w_{10} + 0.0014 w_{11} + 0.0020 w_{12} \; 0.0028 w_{13} + 0.0013 w_{14} + 0.0032 w_{15} + 0.0021 w_{16} + 0.0021 w_{17} + 0.0021 w_{18} \le P_{risk}$$

$$3):0.0016w_1+0.0019w_2+0.0041w_3+0.0012w_4+0.0007w_5+0.0018w_6$$
$$+0.0012w_7+0.0023w_8+0.0007w_9+0.0007w_{10}+0.0029w_{11}+0.0018w_{12}$$
$$0.0017w_{13}+0.0013w_{14}+0.0017w_{15}+0.0018w_{16}+0.0013w_{17}+0.0019w_{18}\leq P_{risk}$$

$$4):0.004w_1+0.0043w_2+0.0012w_3+0.0073w_4+0.0028w_5+0.0023w_6$$
$$+0.0027w_7+0.0014w_8+0.0048w_9+0.0025w_{10}+0.0019w_{11}+0.0013w_{12}$$
$$0.0024w_{13}+0.0005w_{14}+0.0016w_{15}+0.0018w_{16}+0.0022w_{17}+0.0016w_{18}\leq P_{risk}$$

$$5):0.0019w_1+0.0034w_2+0.0007w_3+0.0025w_4+0.0047w_5+0.0019w_6$$
$$+0.0045w_7+0.0018w_8+0.0031w_9+0.0021w_{10}+0.0007w_{11}+0.0014w_{12}$$
$$0.0021w_{13}+0.0011w_{14}+0.0018w_{15}+0.0019w_{16}+0.0015w_{17}+0.0019w_{18}\leq P_{risk}$$

$$6):0.0016w_1+0.0019w_2+0.0018w_3+0.0023w_4+0.0019w_5+0.0051w_6$$
$$+0.0023w_7+0.003w_8+0.0022w_9+0.0011w_{10}+0.0012w_{11}+0.0009w_{12}$$
$$0.0005w_{13}+0.0014w_{14}+0.0004w_{15}+0.0015w_{16}+0.0017w_{17}+0.0004w_{18}\leq P_{risk}$$

$$7):0.0024w_1+0.0027w_2+0.0012w_3+0.0027w_4+0.0045w_5+0.0023w_6$$
$$+0.0143w_7+0.0023w_8+0.0032w_9+0.0017w_{10}+0.0009w_{11}+0.0016w_{12}$$
$$0.0031w_{13}+0.0005w_{14}+0.0011w_{15}+0.0021w_{16}+0.0015w_{17}+0.0013w_{18}\leq P_{risk}$$

$$8):0.0008w_1+0.0013w_2+0.0023w_3+0.0014w_4+0.0018w_5+0.0029w_6$$
$$+0.0023w_7+0.0041w_8+0.0017w_9+0.0016w_{10}+0.0018w_{11}+0.0014w_{12}$$
$$0.0032w_{13}+0.0017w_{14}+0.0010w_{15}+0.0022w_{16}+0.0017w_{17}+0.0018w_{18}\leq P_{risk}$$

$$9):0.003w_1+0.0038w_2+0.0007w_3+0.0048w_4+0.0031w_5+0.0022w_6$$
$$+0.0032w_7+0.0017w_8+0.0059w_9+0.003w_{10}+0.0025w_{11}+0.0018w_{12}$$
$$0.0045w_{13}+0.0007w_{14}+0.0015w_{15}+0.0025w_{16}+0.002w_{17}+0.0015w_{18}\leq P_{risk}$$

$$10):0.0013w_1+0.0018w_2+0.0007w_3+0.0025w_4+0.0021w_5+0.0011w_6$$
$$+0.0017w_7+0.0016w_8+0.003w_9+0.0032w_{10}+0.0035w_{11}+0.0007w_{12}$$
$$0.0021w_{13}+0.0009w_{14}+0.0011w_{15}+0.0021w_{16}+0.0014w_{17}+0.0018w_{18}\leq P_{risk}$$

$$11):0.002w_1 + 0.0014w_2 + 0.0029w_3 + 0.0019w_4 + 0.0007w_5 + 0.0001w_6$$
$$+ 0.0009w_7 + 0.0018w_8 + 0.0025w_9 + 0.0035w_{10} + 0.0103w_{11} + 0.0014w_{12}$$
$$0.0021w_{13} + 0.0004w_{14} + 0.0006w_{15} + 0.0018w_{16} + 0.0018w_{17} + 0.0028w_{18} \le P_{risk}$$

$$12):0.0014w_1 + 0.0020w_2 + 0.0018w_3 + 0.0013w_4 + 0.0014w_5 + 0.0009w_6$$
$$+ 0.0016w_7 + 0.0014w_8 + 0.0018w_9 + 0.0007w_{10} + 0.0014w_{11} + 0.003w_{12}$$
$$0.0027w_{13} + 0.0014w_{14} + 0.002w_{15} + 0.0024w_{16} + 0.0014w_{17} + 0.002w_{18} \le P_{risk}$$

$$13):0.0019w_1 + 0.0028w_2 + 0.0017w_3 + 0.0024w_4 + 0.0021w_5 + 0.0005w_6$$
$$+ 0.0031w_7 + 0.0032w_8 + 0.0045w_9 + 0.0021w_{10} + 0.0021w_{11} + 0.0027w_{12}$$
$$0.0188w_{13} + 0.0017w_{14} + 0.0023w_{15} + 0.0024w_{16} + 0.0018w_{17} + 0.0024w_{18} \le P_{risk}$$

$$14):0.0006w_1 + 0.0013w_2 + 0.0013w_3 + 0.0005w_4 + 0.0011w_5 + 0.0014w_6$$
$$+ 0.0005w_7 + 0.0017w_8 + 0.0007w_9 + 0.0009w_{10} + 0.0004w_{11} + 0.0014w_{12}$$
$$0.0017w_{13} + 0.0022w_{14} + 0.0013w_{15} + 0.0019w_{16} + 0.0013w_{17} + 0.0014w_{18} \le P_{risk}$$

$$15):0.0016w_1 + 0.0032w_2 + 0.0017w_3 + 0.0016w_4 + 0.0018w_5 + 0.0004w_6$$
$$+ 0.0011w_7 + 0.0010w_8 + 0.0015w_9 + 0.0011w_{10} + 0.0006w_{11} + 0.002w_{12}$$
$$0.0023w_{13} + 0.0013w_{14} + 0.004w_{15} + 0.0021w_{16} + 0.0016w_{17} + 0.0018w_{18} \le P_{risk}$$

$$16):0.0014w_1 + 0.0021w_2 + 0.0018w_3 + 0.0018w_4 + 0.0019w_5 + 0.0015w_6$$
$$+ 0.0021w_7 + 0.0022w_8 + 0.0025w_9 + 0.0021w_{10} + 0.0018w_{11} + 0.0024w_{12}$$
$$0.0024w_{13} + 0.0019w_{14} + 0.0021w_{15} + 0.0043w_{16} + 0.0018w_{17} + 0.0024w_{18} \le P_{risk}$$

$$17):0.0017w_1 + 0.0021w_2 + 0.0013w_3 + 0.0022w_4 + 0.0015w_5 + 0.0017w_6$$
$$+ 0.0015w_7 + 0.0017w_8 + 0.002w_9 + 0.0014w_{10} + 0.0018w_{11} + 0.0014w_{12}$$
$$0.0018w_{13} + 0.0013w_{14} + 0.0016w_{15} + 0.0018w_{16} + 0.0023w_{17} + 0.0013w_{18} \le P_{risk}$$

$$18):0.0014w_1 + 0.0021w_2 + 0.0019w_3 + 0.0016w_4 + 0.0019w_5 + 0.0004w_6$$
$$+ 0.0013w_7 + 0.0018w_8 + 0.0015w_9 + 0.0018w_{10} + 0.0028w_{11} + 0.002w_{12}$$
$$0.0024w_{13} + 0.0014w_{14} + 0.0018w_{15} + 0.0024w_{16} + 0.0013w_{17} + 0.0028w_{18} \le P_{risk}$$

$$19): Z = 0.011\,w_1 + 0.013\,w_2 + 0.012\,w_3 + 0.019\,w_4 + 0.01\,w_5 + 0.011\,w_6$$
$$+ 0.013\,w_7 + 0.019\,w_8 + 0.015\,w_9 + 0.019\,w_{10} + 0.017\,w_{11} + 0.01\,w_{12}$$
$$0.019\,w_{13} + 0.010\,w_{14} + 0.011\,w_{15} + 0.018\,w_{16} + 0.025\,w_{17} + 0.009\,w_{18} \geq \overline{R}_c$$

$$20): w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5 + w_6 + w_7 + w_8 + w_9 + w_{10} + w_{11} + w_{12}$$
$$+ w_{13} + w_{14} + w_{15} + w_{16} + w_{17} + w_{18} = 1$$
$$w_1, w_2, w_3, \ldots\ldots\ldots \quad \ldots\ldots\ldots\ w_{18} \geq 0$$

ويهدف البرنامج الخطى السابق إلى الوصول إلى محفظة ذات أكبر عائد ممكن عند مستوى خطر معين ، كما أن القيد الأخير $W_i \geq 0$ يعنى أن النموذج لا يسمح بالبيع على المكشوف (Short Position) ، وهى عملية غير شائعة فى سوق الأسهم السعودية . ويبين الجدول رقم (٦) المحافظ المثلى التى تم التوصل إلى تصميمها عن طريق حل البرنامج الخطى (تم تغيير اتجاه المتراجحة فى القيد رقم (١٩) من أكبر أو تساوى إلى أصغر أو تساوى مع إعطاء قيمة ثابتة عظمى للعائد المتوقع من المحفظة المثلى ، وذلك على النحو التالى : $\sum_{i=1}^{18} \overline{x}_i w_i \leq 0.025$) ، كما يعرض الجدول نفسه كلاً من متوسط العائد الشهرى الذى تحققه كل محفظة مثلى على حدة ، والخطر المنتظم وغير المنتظم للمحفظة ، بالإضافة إلى الخطر الكلى ، حيث إن هناك (٩) محافظ مثلى مختلفة عن بعضها بمكوناتها من الأسهم وباختلاف مستوى العائد الشهرى الذى تحققه وكذلك باختلاف درجة الخطورة المرتبطة بالمحفظة ، وذلك بشكل يستطيع المستثمر معه المفاضلة بين المحافظ المثلى بما يناسب تفضيله للعائد المتوقع ودرجة تقبله للخطر . والجدير بالذكر أنه كلما كان العائد المتوقع من المحفظة مرتفعاً كانت درجة المخاطرة المرتبطة بهذه المحفظة مرتفعة أيضاً .

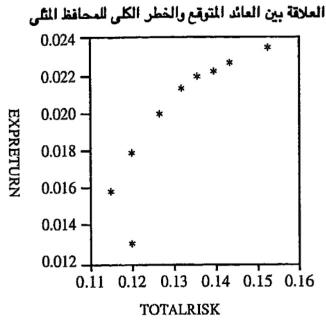
ونستنتج مما تقدم أن العوائد المتوقعة من المحافظ الاستثمارية المثلى التى تم تصميمها تفوق عائد محفظة التماس ، وأن مكونات هذه المحافظ المثلى من الأسهم مختلفة عن بعضها وعما تحتويه محفظة التماس من أسهم ، ولذا فإن الفرضية الثالثة محققة أيضاً .

الجدول رقم (٦)

اشتقاق المحافظ المثلى باستخدام نموذج البرمجة الخطية

الأسهم	Optimal Portfolios المحافظ المثلى								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
البنك الأمريكي	0.1370	0.0655	0.0087	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البنك العربي	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الإسمنت العربية	0.000	0.000	0.0579	0.000	0.000	0.0358	0.0276	0.0222	0.000
البنك البريطاني	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القاهرة السعودي	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
البنك الهولندي	0.0937	0.0808	0.0561	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
السعودي للاستثمار	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إسمنت القصيم	0.000	0.000	0.000	0.0052	0.0325	0.0717	0.0929	0.1071	0.111
بنك الرياض	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
سابك	0.000	0.000	0.000	0.1272	0.1592	0.1501	0.1409	0.1347	0.1075
سافكو	0.1010	0.0843	0.0602	0.027	0.0102	0.000	0.000	0.000	0.000
إسمنت السعودية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إسمنت الجنوبية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إسمنت تبوك	0.5238	0.0423	0.3379	0.2759	0.1902	0.0982	0.0728	0.0558	0.000
إسمنت اليمامة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إسمنت ينبع	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الراجحي للاستثمار	0.1446	0.3464	0.4792	0.5647	0.6078	0.6441	0.6658	0.6802	0.7815
إسمنت الشرقية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العائد الشهري	0.0131	0.0159	0.0178	0.0198	0.021	0.0217	0.0221	0.0224	0.0237
الخطر المنتظم	0.7967	0.8020	0.7982	0.8309	0.8517	0.8654	0.872	0.8760	0.8819
$W_i^2 \sigma^2_{e_i}$	0.0135	0.0122	0.0129	0.0145	0.0151	0.0158	0.0166	0.0173	0.022
الخطر غير المنتظم	0.0466	0.0440	0.0422	0.0373	0.0366	0.0372	0.0373	0.0373	0.0366
الخطر الكلي	0.1207	0.1151	0.1184	0.1251	0.1276	0.1305	0.1339	0.1363	0.1527

ويوضح الشكل رقم (٣) التمثيل البيانى فى مستوى المحورين الإحداثيين لكل من العائد المتوقع الذى تحققه المحافظ المثلى التى تم تصميمها ، والخطر الكلى المرتبط بها ، فتمثل كل نقطة موقع محفظة مثلى ، ويمثل الخط الذى يربط بين هذه المحافظ الحد الكفء حسب نموذج (ماركوفيتز) .



الشكل رقم (٣) : المحافظ المثلى والحد الكفء

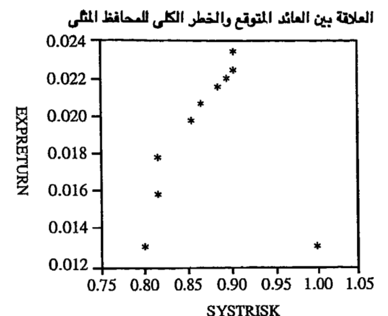
وللتعرف على أداء المحافظ المثلى المصممة من جهة ومقارنتها بأداء محفظة التماس وأداء السوق الموضحين بالجدول (٥) من جهة أخرى ، حسبنا أهم مؤشرات الأداء لتلك المحافظ وترتيبها حسب مقياس (ترينور) ومقياس (شارب) ومقياس (جنسن) ، كما يوضحه الجدول التالى رقم (٧) :

الجدول رقم (٧) : ترتيب أداء المحافظ المثلى طبقًا لمقاييس ترينور وشارب وجنسن

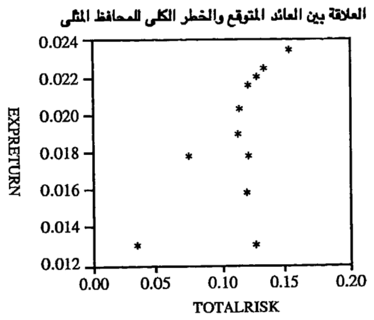
البيان	Optimal Portfolios المحافظ المثلى								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
العائد الشهرى	0.0131	0.0159	0.0178	0.0198	0.0210	0.0217	0.0221	0.0224	0.0237
الخطر المنتظم	0.7967	0.8020	0.7982	0.8309	0.8517	0.8654	0.8720	0.8760	0.8819
$W_i^2 \quad \sigma_{e_i}^2$	0.0135	0.0122	0.0129	0.0145	0.0151	0.0158	0.0166	0.0173	0.0220
الخطر غير المنتظم	0.0466	0.0440	0.0422	0.0373	0.0366	0.0372	0.0373	0.0373	0.0366
الخطر الكلى	0.1207	0.1151	0.1184	0.1251	0.1276	0.1305	0.1339	0.1363	0.1527
مقياس ترينور	0.0112	0.0146	0.0171	0.0188	0.0198	0.0203	0.0206	0.0208	0.0221
مقياس شارب	0.0740	0.1019	0.1151	0.1249	0.1319	0.1346	0.1339	0.1337	0.1279
مقياس جنسن	0.0020	0.0047	0.0067	0.0084	0.0094	0.0100	0.0103	0.0106	0.0118

ويوضح الشكل رقم (٤) العلاقة بين العائد المتوقع الذى تحققه كل من المحافظ المثلى ومحفظة التماس ومحفظة السوق من جهة ، والخطر المنتظم المرتبط بها من جهة أخرى .

كما يوضح الشكل رقم (٥) العلاقة بين العائد المتوقع الذى تحققه كل من المحافظ المثلى ومحفظة التماس ومحفظة السوق من جهة ، والخطر الكلى المرتبط بها من جهة أخرى .



الشكل رقم (٤) : العلاقة بين العائد المتوقع والخطر المنتظم لجميع المحافظ



الشكل رقم (٥) : العلاقة بين العائد المتوقع والخطر الكلى لجميع المحافظ

ويبين الشكل رقم (٤) موقع المحافظ المثلى التسع التى تم اشتقاقها وكل من محفظة التماس (T) ومحفظة السوق (M) وذلك باستخدام الخطر المنتظم الممثل بمعامل بيتا ، بينما يبين الشكل رقم (٥) موقع هذه المحافظ باستخدام الخطر الكلى الممثل بالانحراف المعيارى . وكما هو موضح فإن موقع محفظة التماس قريب من الحد الكفء فى الشكل رقم (٥) ، بينما يبتعد عنه فى الشكل رقم (٤) ، ويجب ألا يفهم ذلك بما يقلل من أهمية تلك المحفظة وذلك لاختلاف النماذج المستخدمة فى اشتقاق المحافظ المثلى .

ونلاحظ مما تقدم ما يلى :

- إن جميع المحافظ المثلى التى تم تصميمها بما فيها محفظة التماس تفوق محفظة السوق من حيث تحقيقها لأفضل العوائد .
- إن غالبية المحافظ المثلى تفوق محفظة التماس من حيث تحقيقها لأفضل العوائد باستثناء المحافظ : الأولى والثانية والثالثة .
- تعكس محفظة التماس أداءً جيداً حسب مقياس شارب الذى يعتمد على الخطر الكلى ، حيث احتلت المرتبة الثانية فى الأداء بعد محفظة السوق ، ونعتقد أن قصور المحافظ المثلى من حيث الأداء وفقًا لمقياس شارب مقارنة بأداء محفظة التماس من جهة ومحفظة السوق من جهة أخرى ، هو عدم كفاية التنويع بهذه المحافظ ، حيث إن معامل الارتباط بين عوائد الأسهم التى تضمها هذه المحافظ مرتفع وموجب ؛ لأن غالبية الأسهم المكونة لها تنتمى لقطاع البنوك والإسمنت .
- باستثناء المحفظة المثلى الأولى ، فإن جميع المحافظ المثلى التى تم تصميمها تفوق فى أدائها وبشكل كبير كلاً من محفظة التماس ومحفظة السوق ، وذلك طبقًا لمقياس (ترينور) ومقياس (جنسن) اللذين يعتمدان على الخطر المنتظم فقط .

نتائج الدراسة :

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

١ - وجود علاقة (ارتباط قوى) بين عائد الشركات المساهمة والعائد الذى يحققه المؤشر العام لسوق الأسهم السعودية ، وملاءمة نموذج السوق لوصف هذه العلاقة .

٢ - إن عوائد معظم الشركات تتحرك فى نفس الاتجاه الذى يتحرك فيه عائد المؤشر العام لسوق الأسهم السعودى ، مما يشير إلى أن غالبية الأسهم فى المملكة تساير السوق .

٣ - إن تشكيل محفظة تماس تضم (١٨) شركة مساهمة يعتبر من الاستثمارات الكفؤة المتداولة فى سوق الأسهم السعودى .

٤ - اشتقاق تسع محافظ مثلى مختلفة فى الحجم والعائد والمخاطر وتميزها بخاصية تناسب العائد مع مخاطر المحفظة ، حيث يزيد العائد المتوقع من المحفظة المثلى بزيادة حجم المخاطر المتوقعة .

٥ - إن غالبية المحافظ المثلى التى تم تصميمها بما فيها محفظة التماس تفوق محفظة السوق من حيث تحقيقها لأفضل العوائد .

٦ - إن جميع المحافظ المثلى التى تم تصميمها (باستثناء المحفظة الاستثمارية الأولى) تفوق فى أدائها وبشكل كبير كلاً من محفظة التماس ومحفظة السوق ، وذلك طبقًا لمقياس (ترينور) ومقياس (جنسن) .

٧ - يوفر نموذج السوق ونموذج (EGP) إجراءات عملية سهلة لأى مستثمر لتشكيل محفظة تماس تضم الاستثمارات الكفؤة المتداولة فى السوق المالى ، مع مشكلة تقييده بمستوى محدد من العائد والخطر بدون توفير بدائل استثمارية مختلفة .

٨ - إمكانية الاستفادة من النموذج المقترح لتصميم محافظ استثمارية مختلفة تناسب ظروف وتفضيلات عدد كبير من المستثمرين .

٩ - إمكانية قيام بعض الجهات مثل مراكز البحوث فى الجامعات أو مراكز البحوث فى الغرف التجارية الصناعية بدعم وتشجيع الباحثين المتخصصين لإعداد برنامج حاسب آلى ذى كفاءة عالية بهدف تصميم محافظ استثمارية مثلى ، وذلك لخدمة المستثمرين والقائمين على إدارة الصناديق الاستثمارية فى البنوك والباحثين .

١٠- وجود إمكانية لاستخدام تقنيات النظرية الحديثة للمحفظة الاستثمارية على سوق الأسهم السعودية بهدف تحليل درجة مخاطرتها وكفاءتها ، وتصميم محافظ استثمارية مثلى تناسب ظروف وتفضيلات عدد كبير من المستثمرين فى السوق السعودية ، على الرغم من افتقارها لوجود تشكيلة متنوعة من الأدوات الاستثمارية مثل : أذونات الخزانة والسندات المتوفرة فى الأسواق المالية الأمريكية والأوربية التى تكون فيها معدلات الفائدة على الأصول عديمة الخطر وتكلفة رأس المال واضحة ومحددة بدقة .

الهوامش

(١) د. ناصر محمد الصائغ ود. السيد متولي : **سلوك واتجاهات المستثمر السعودى فى الأسهم : دراسة ميدانية فى مدينة الرياض** ، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، ١٤١٣هـ/١٩٩٣م ، ص ص (١-٢) .

(٢) Edwin. J. Elton, Martin J. Grubber, and Manfred D. Padberg: "Simple Criteria for Optimal Portfolio Selection", **Journal of Finance**, March 1978, pp. (462-485) .

(٣) Harry M. Markiwitz: "Portfolio Selection", **Journal of Finance** , March 1952 pp. 77-91.

(٤) Sharpe, W. F. : **Portfolio Theory and Capital Markets,** N. Y, McGraw-Hill, 1970, p. (177) .

(٥) د. السيد إبراهيم الدسوقى و د. محمود كمال الدين حسن : «برمجة الأهداف والتوزيع الأمثل لمحفظة من الأسهم السعودية» ، **مجلة كلية العلوم الإدارية** ، جامعة الملك سعود ، المجلد الثامن ، ١٩٩٦م ، ص ص (٤٢٣-٤٢٥) .

(٦) Treynor , L. J.: " How to rate Management of investment funds", **Harvard Business Review,** Jan-Feb 1965, pp. (63-75).

(٧) Jensen . M .C.: "The Performance of Mutual Funds in the period 1954-1964" **Journal of Finance,** 1968.

(٨) د . السيد عبد الفتاح البلاط : «العائد على الاستثمار ومخاطره فى سوق الأوراق المالية المصرية» ، **البحوث المحاسبية** ، المجلد الثانى ، العدد الأول ، مايو ١٩٩٨م ، ص ص . (١٠٩-١١٠) .

(٩) حصة بنت إبراهيم آل سعيد : **تحليل درجة المخاطرة والكفاءة فى سوق الأسهم السعودى** ، رسالة لنيل درجة الماجستير فى الاقتصاد ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، سبتمبر ١٩٩٧م ، ص ص (٤٣-٤٤) .

(١٠) د. السيد إبراهيم الدسوقى : **استثمار احتياطيات التأمينات الاجتماعية مع التطبيق على المملكة العربية السعودية** ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض ١٩٨٨ م ، ص ص (٢١٦- ٢١٧) .

المراجــع

أولاً – المراجع العربية :

١ – حصة بنت إبراهيم آل سعيد : **تحليل درجة المخاطرة والكفاءة في سوق الأسهم السعودي** ، رسالة ماجستير في الاقتصاد ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، ١٩٩٧ م .

٢ – د. السيد إبراهيم الدسوقي : **استثمار احتياطيات التأمينات الاجتماعية مع التطبيق على المملكة العربية السعودية** ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض ١٩٨٨م .

٣ – د. السيد إبراهيم الدسوقي ود. محمد كمال الدين حسن : «برمجة الأهداف والتوزيع الأمثل لمحفظة من الأسهم السعودية» ، **مجلة كلية العلوم الإدارية** ، جامعة الملك سعود ، المجلد الثامن ، ١٩٩٦م .

٤ – د. السيد عبد الفتاح البلاط : «العائد على الاستثمار ومخاطره في سوق الأوراق المالية المصرية» ، **البحوث المحاسبية** ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، مايو ١٩٩٨م .

٥ – د. فاضل حسون مهدي : **اشتقاق وتصميم المحفظة المثلى للاستثمار في الأسهم السعودية** ، إصدارات مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م .

٦ – د. محروس حسن : **الأسواق المالية والاستثمارات المالية** ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ١٩٩٤ م .

٧ – د. محمد بدر الدين الأمين : «الدور الفعال للمعلومات المحاسبية في سوق رأس المال بالتطبيق على سوق مسقط للأوراق المالية» ، **البحوث المحاسبية** ، المجلد الأول ، العدد الأول ، مايو ١٩٩٨م .

٨ – د. ناصر محمد الصائغ و د. السيد متولي حسن : **سلوك واتجاهات المستثمر السعودي في الأسهم : دراسة ميدانية في مدينة الرياض** ، مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ١٤١٣هـ/١٩٩٣م .

ثانياً – المراجع الأجنبية :

1 - Banz, R. W.: "The Relationship between Return and Market value of Common Stocks", **Journal of Financial Economics,** March 1981.

2 - Edwin. J. Elton, Martin J. Grubber, and Manfred D. Padberg: "Simple Criteria for Optimal Portfolio Selection", **Journal of Finance,** 31. 1976.

3 - Edwin. J. Elton, Martin. J. Grubber: **Modern Portfolio Theory and Investment Analysis,** New York: John Wiley and Sons, 1995.

4 - Fama , U . and Macbeth , J.: "Risk , Return , and Equilibrium , Empirical Tests", **Journal of Political Economy,** 71, 1973 .

5 - Feinstein, C. D., and M. N. Thapa: "Notes: A Reformation of a Mean-Absolute Deviation Portfolio Optimization", **Management Science,** 38, 1993.

6 - Gordon J. Alexander: "Short Selling and Efficient Sets", **Journal of Finance,** September1993.

7 - Jensen. M .C.: "The Performance of Mutual Funds in the period 1954-1964", **Journal of Finance,** 1968

8 - Jones, C. P. and others: **Essentials of Investment,** N .Y., Ronald Press, 1977.

9 - Harry M. Markiwitz: "Portfolio Selection", **Journal of Finance,** No.7 (March 1952).

10- --------- : **Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment,** New York: John Wiley, 1959 .

11- Konno, H., and H. Yamazak: "Mean-Absolute Deviation Portfolio Optimization Model and its Applications to Tokyo Stock Market", **Management Science,** 39 1992.

12- Lintner, J. "The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investment in Stock Portfolio and Capital Budgets", **Review of Economic and Statistics,** 47, pp. 12-37 , 1965 .

13- Litzenberger, R. and Ramaswamy, K.: "The Effect of Personal Taxes and Dividends and Capital Asset Prices: Theory and Empirical Evidence", **Journal of Financial Economics** , June . 1979 .

14- Sharpe, W. F. : **Portfolio Theory and Capital Markets,** N. Y. , McGraw-Hill , 1970 .

15- ---------, "Mutual Fund Performance", **Journal of Business,** Security Prices, Jan 1966.

16- ---------: "Capital Asset Prices; A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk", **Journal of Finance,** 19 , 1964 .

17- ---------: "Capital Asset Prices with and without Negative Holdings", **Journal of Finance,** 46 (2), 1991.

18- Simaan Yusif: "Estimation Risk in Portfolio Selection The Mean Variance Model Versus the Mean Absolute Deviation Mode", **Management Science,** Volume 43, Number 10 October 1997.

19- ---------: "What is the Opportunity Cost of Mean-Variance Investment Strategies? " **Management Science,** 39 1993a.

20- ---------: "Portfolio Selection and Capital Asset Pricing - Three Parameter Framework", **Management Science,** 39 1993b .

21- Stambaugh, R, F.: "On the Exclusion of Assets from Tests of the Two-Parameter Model: A Sensitivity Analysis", **Journal of Finance Economics,** 10, 1982 .

22- Trynor, L. J.: "How to rate Management of investment funds", **Harvard Business Review,** Jan 1965.

ملحق البحث

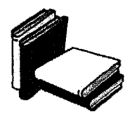
الجدول رقم (٨)

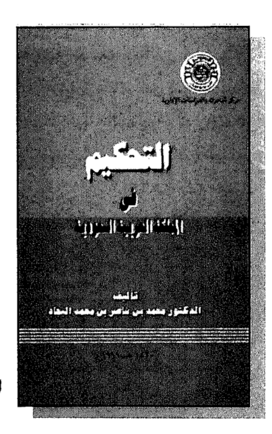
مصفوفة التباين والتغاير لمكونات محفظة التماس من الأسهم *

الشركات المساهمة	البنك الأمريكى	البنك العربى	الإسمنت العربية	البنك البريطانى	القاهرة السعودى	البنك الهولندى	السعودى للاستثمار	إسمنت القصيم	بنك الرياض	سابك	سافكو	إسمنت السعودية	إسمنت الجنوبية	إسمنت تبوك	إسمنت اليمامة	إسمنت ينبع	الراجحى للاستثمار	إسمنت الشرقية
البنك الأمريكى	0.0035	0.0014	0.0016	0.0006	0.0019	0.0014	0.0019	0.0013	0.0030	0.0017	0.0008	0.0024	0.0016	0.0014	0.0019	0.0040	0.0016	0.0034
البنك العربى	0.0034	0.0021	0.0032	0.0013	0.0028	0.0020	0.0014	0.0018	0.0038	0.0021	0.0013	0.0027	0.0019	0.0021	0.0034	0.0043	0.0019	0.0063
الإسمنت العربية	0.0016	0.0018	0.0017	0.0013	0.0016	0.0018	0.0029	0.0007	0.0007	0.0013	0.0023	0.0012	0.0018	0.0019	0.0007	0.0012	0.0041	0.0019
البنك البريطانى	0.0040	0.0018	0.0016	0.0005	0.0024	0.0013	0.0019	0.0025	0.0048	0.0022	0.0014	0.0027	0.0023	0.0016	0.0028	0.0073	0.0012	0.0043
القاهرة السعودى	0.0019	0.0019	0.0018	0.0011	0.0021	0.0014	0.0007	0.0021	0.0031	0.0015	0.0018	0.0045	0.0019	0.0019	0.0047	0.0028	0.0007	0.0034
إسمنت الشرقية	0.0014	0.0024	0.0018	0.0014	0.0024	0.0020	0.0028	0.0018	0.0015	0.0013	0.0018	0.0013	0.0004	0.0028	0.0019	0.0016	0.0019	0.0021
البنك الهولندى	0.0016	0.0015	0.0004	0.0014	0.0005	0.0009	0.0001	0.0011	0.0022	0.0017	0.0029	0.0023	0.0051	0.0004	0.0019	0.0023	0.0018	0.0019
السعودى للاستثمار	0.0024	0.0021	0.0011	0.0005	0.0031	0.0016	0.0009	0.0017	0.0032	0.0015	0.0023	0.0143	0.0023	0.0013	0.0045	0.0027	0.0012	0.0027
إسمنت القصيم	0.0008	0.0022	0.0010	0.0017	0.0032	0.0014	0.0018	0.0016	0.0017	0.0017	0.0041	0.0023	0.0029	0.0018	0.0018	0.0014	0.0023	0.0013
الراجحى للاستثمار	0.0017	0.0017	0.0016	0.0013	0.0018	0.0013	0.0018	0.0014	0.0020	0.0023	0.0017	0.0015	0.0017	0.0013	0.0015	0.0022	0.0013	0.0021
بنك الرياض	0.0030	0.0025	0.0015	0.0007	0.0045	0.0018	0.0025	0.0030	0.0059	0.0020	0.0017	0.0032	0.0022	0.0015	0.0031	0.0048	0.0007	0.0038
سابك	0.0013	0.0020	0.0011	0.0009	0.0021	0.0007	0.0035	0.0032	0.0030	0.0014	0.0016	0.0017	0.0011	0.0018	0.0021	0.0025	0.0007	0.0018
سافكو	0.0019	0.0018	0.0006	0.0004	0.0021	0.0014	0.0103	0.0035	0.0025	0.0018	0.0018	0.0009	0.0001	0.0028	0.0007	0.0019	0.0029	0.0014
إسمنت السعودية	0.0014	0.0024	0.0020	0.0014	0.0027	0.0030	0.0014	0.0007	0.0018	0.0013	0.0014	0.0016	0.0009	0.0020	0.0014	0.0013	0.0018	0.0020
إسمنت الجنوبية	0.0019	0.0024	0.0023	0.0017	0.0188	0.0027	0.0021	0.0021	0.0045	0.0018	0.0032	0.0031	0.0005	0.0024	0.0021	0.0024	0.0016	0.0028
إسمنت تبوك	0.0006	0.0019	0.0013	0.0022	0.0017	0.0014	0.0004	0.0009	0.0007	0.0013	0.0017	0.0005	0.0014	0.0014	0.0011	0.0005	0.0013	0.0013
إسمنت اليمامة	0.0016	0.0021	0.0040	0.0013	0.0023	0.0020	0.0006	0.0011	0.0015	0.0016	0.0010	0.0011	0.0004	0.0018	0.0018	0.0016	0.0017	0.0032
إسمنت ينبع	0.0014	0.0043	0.0021	0.0019	0.0024	0.0024	0.0018	0.0021	0.0025	0.0018	0.0022	0.0021	0.0015	0.0024	0.0019	0.0018	0.0018	0.0021

* تم حساب مصفوفة التباين والتغاير باستخدام Econometric Eviews ، وبشكل آلي تم ترتيب الشركات المساهمة بصورة تختلف عما ورد في متن البحث .

من الإصدارات الجديدة للمعهد





كتاب

التحكيم

في

المملكة العربية السعودية

تـألـيـف : د. محمد بن ناصر بن محمد البجاد

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م .

عدد الصفحات : (٢٥٢) صفحة .

السعر : (٢٥) ريالاً .

يُعتبر التحكيم أقدم وسيلة عرفها الإنسان فى فض المنازعات إلى جانب القضاء والصلح ، وقد تطور مع مرور الوقت إلى أن أصبح ظاهرة للفصل فى المنازعات التي تتسم بالطابع التجارى ، أو المدنى ، أو الإدارى ، أو العمالى أو غيره .

وقد عمدت مختلف الدول إلى تنظيم هذه الوسيلة كجزء من التنظيم القضائى العام فيها ، ومنها المملكة العربية السعودية التى عرفته منذ تأسيسها ؛ وذلك انطلاقًا من مشروعيته فى الإسلام ، حيث نصَّ على ذلك أقدم نظام تجارى سعودى ، وهو نظام المحكمة التجارية الصادر بالأمر العالى رقم (٣٢) وتاريخ ١٣٥٠/١/١٥هـ ، إلى أن صدر نظام التحكيم فى المملكة ، وذلك بموجب المرسوم الملكى رقم (م/٤٦) وتاريخ ١٤٠٣/٧/١٢هـ ، كما صدرت اللائحة التنفيذية له بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٢٠٢١/٧/م) وتاريخ ١٤٠٥/٩/٨هـ .

ويتميز هذا الكتاب بما يلى :

* يُعَدّ مرجعًا متخصصًا فى نظام التحكيم السعودى بتركيزه على بعض الجوانب المتعلقة بتطبيقه وتنفيذه .

* يرصد تاريخيًا تطور نظام التحكيم فى المملكة العربية السعودية .

* يتضمن شرح وتحليل اتفاق التحكيم ، من حيث الماهية وانعقاد التحكيم .

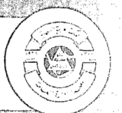
* يتناول شرح وتحليل الدعوى التحكيمية بالتركيز على كيفية وشروط تعيين المحكمين ، وإجراءات الدعوى التحكيمية ، والحكم وكيفية صدوره .

* يهتم بالتركيز على الواقع العملى الذى يجرى عليه نظام التحكيم فى المملكة العربية السعودية .

وقد عالج المؤلف موضوعات الكتاب فى بابين ، وذلك على النحو التالى :

* الباب الأول ، ويتحدث عن اتفاق التحكيم ، وقد تضمّن فصلين ، عرض الفصل الأول لماهية التحكيم ، وتعريفه ، ومزاياه ، ومشروعيته ، ونطاقه ، وأنواعه . أما الفصل الثانى فقد تناول انعقاد التحكيم ، بدءًا باتفاق التحكيم ، وأهم شروطه ، وطُرُقه ، ومروراً بخصائصه وآثاره ، وحتى انقضائه .

* الباب الثانى ، وقد ناقش فيه المؤلف الدعوى التحكيمية من خلال فصول ثلاثة تناولت : المحكمين ، وإجراءات الدعوى التحكيمية ، وصدور الحكم ، وأهم آثار صدوره .



الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب مع ملاحظة الآتى :

- تنشر الدورية الأعمال العلمية التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر فى حقل الإدارة ، وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- تعرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للتحكيم العلمى حسب الأصول المتعارف عليها .
- تعبر الأعمال التى تنشر بالدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المعهد .
- العمل العلمى الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تراعى قواعد النشر الواردة فى الدورية عند إعداد الأعمال العلمية .
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية وعشر مستلات من العمل المنشور .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى :

مركز البحوث والدراسات الإدارية
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٨١٥)

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى :

مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير مركز الطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٨٠ - ١٧٧٥)

قواعد النشر في دورية (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدّة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – يجب ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة .

٢ – تقدم نسختان من العمل العلمى ، بحيث :

تكون النسختان مطبوعتين على وجه الصفحة فقط ، مع ترك مسافتين سطريتين بين الأسطر ، ومسافة (٤) سم على الهامشين : الايمن والأيسر ، وكذلك مسافة (٤) سم أعلى الصفحة وأسفلها . ويرفق مخلص للعمل (فى حدود ١٥٠ كلمة) باللغتين : العربية والإنجليزية .

٣ – تسلسل صفحات العمل العلمى على النحو التالى :

– الصفحة الأولى ، وهى صفحة العنوان ، وتتضمن : عنوان العمل ، واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، والوظيفة التى يشغلها ، والجهة التى يعمل لديها .

– الصفحة الثانية ، وهى بداية المتن (أو النص) ، وتأخذ الرقم (١) .

– يستمر ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية الملحقات بالمتن (أو النص) بشكل متسلسل .

٤ – يقدم كاتب العمل نبذة عن سيرته الذاتية ، تتضمن :

اسمه الكامل ، ومؤهلاته العلمية ومجال تخصصه ، وأبرز إنجازاته العلمية وجهة عمله ووظيفته ، مع إيضاح درجته العلمية أو مرتبته الوظيفية ، وعنوانه البريدى ، ورقم هاتفه (ورقم الفاكس إذا توفر) .

٥ – الهوامش :

توضع الهوامش فى نهاية المتن (أو نص العمل العلمى) ، وتبدأ بصفحة جديدة ، وتسلسل حسب ترتيب ورودها فى المتن .

٦ – المراجع :

تأتى بعد الهوامش فى صفحة مستقلة أو أكثر ، وتبدأ بالمراجع العربية ، ثم المراجع الأجنبية .

٧ – الملاحق :

فى حالة وجود ملاحق ، توضع بعد نهاية المراجع مباشرة ، أى فى قسم مستقل .

٨ – أداة جمع البيانات :

يجب أن ترسل مع العمل العلمى وتنشر مع الملاحق فى القسم الخاص .

٩ – الاقتباس :

يجب أن يحدد كاتب العمل العلمى جميع ما يقتبسه عن الآخرين ، سواء كان ذلك على شكل نصوص منقولة حرفيًا ، أو أفكار لكُتّاب آخرين ولكنها مصوغة بلغة كاتب المقال نفسه ، وذلك كما يأتى :

أ – الاقتباس الحرفى (المباشر) :

يجب نقله كما هو ، وتمييزه عن كلام الكاتب نفسه بإحدى طريقتين :

– إذا كان النص المقتبس قصيراً (أربعة أسطر كحد أعلى) ، يوضع بين علامتى تنصيص على النحو التالى «............» .

– أما إذا كان النص المقتبس أكثر من أربعة أسطر ، فيطبع فى فقرة جديدة بعيداً عن الهامشين (حوالى سنتيمتر واحد للداخل) ، مع تضييق المسافة الرأسية بين أسطره ، بحيث تكون مسافة واحدة .

ب – الاقتباس غير المباشر (نقل الأفكار) :

وهو عرض لأفكار أو آراء كتاب آخرين ، مصوغة بلغة كاتب العمل نفسه ، ويتم دمجه مع المتن .

١٠ – التوثيق :

يجب توثيق الاقتباسات في العمل سواء كانت نصوصًا حرفية أو نقلاً لأفكار الآخرين ، ويتم ذلك بوضع رقم في نهاية الاقتباس ، يقابله رقم في صفحة الهوامش يتم بعده تدوين مصدر المعلومات المقتبسة بشكل دقيق وكامل ، بحيث يتضمن : اسم المؤلف ، وعنوان المرجع ، ومعلومات النشر ، ورقم الصفحة أو الصفحات . وفيما يلي أمثلة توضيحية :

– مثال على توثيق اقتباس من كتاب :

(*) فهاد بن معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م ، ص (١٤٤) .

– مثال على توثيق اقتباس من مقالة :

(*) كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨هـ/ ديسمبر ١٩٨٧م ، ص (٧) .

– مثال على توثيق اقتباس من كتاب باللغة الإنجليزية :

(*) Robert N. Anthony and John Dearden : **Management Control Systems,** Homewood, Illinois USA, Richard D. Irwin, 1976, p. 33.

– مثال على توثيق اقتباس من مقالة باللغة الإنجليزية :

(*) Christopher Orpen : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, Vol. (9), No. (3), March 1995, p. 8.

١١ – إعداد قائمة المراجع :

توضع المراجع العربية أولاً ، وتصنف هجائيًا حسب الاسم الأول للمؤلف ، تليها المراجع الأجنبية ، وتصنف حسب الاسم الأخير للمؤلف . وفيما يلى أمثلة توضيحية :

المراجع العربية

- فهاد بن معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣هـ/ ١٩٩٣م .

- كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السنة (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨هـ / ديسمبر ١٩٨٧م ، ص ص (٧ – ٤٢) .

- وجيه عبدالله : **معايير الأداء ، دراسة تطبيقية** ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ١٩٧٦م ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٦م .

المراجع الأجنبية

- Anthony Robert N. and Dearden John : **Management Control Systems,** Homewood, Illinois USA, Richard D. Irwin, 1976.
- Orpen, Christopher : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration,** Institute of Public Administration, Riyadh, Vol. (9), No. (3), March 1995, pp. 8-22.

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .

٢ – عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .

٣ – عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب ، مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .

٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .

٥ – قائمة لأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة موضوع البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة للمراجع .

بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول نشر العمل العلمى فى الدورية ، تقدم المادة العلمية مطبوعة ـ ما أمكن ـ على قرص الحاسوب الخاص بجهاز (أبل ماكنتوش) باستخدام أحد البرامج التالية : برنامج الناشر الصحفى ، أو نايسس ، أو وينتكست .

استبانة عن دورية الإدارة العامة

عزيزي القارئ / ....

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم في تحسين وتطوير دورية (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتي :

معهد الإدارة العامة / مركز البحوث والدراسات الإدارية

سكرتير تحرير دورية (الإدارة العامة)

الرياض ١١١٤١ – ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك فيما يلي ، علمًا بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي بهدف تطوير الدورية :

أولاً – معلومات عامة :

(١) الاسم (اختياري) : ....

(٢) (الجنسية) :

١ ☐ عربي/سعودي   ٢ ☐ عربي (غير سعودي)   ٣ ☐ أخرى (حدد) : ....

---

(٣) المؤهل العلمي :

١ ☐ ثانوي أو أقل   ٢ ☐ جامعي   ٣ ☐ ماجستير   ٤ ☐ دكتوراه

(٤) التخصص :

١ ☐ إدارة عامة   ٢ ☐ إدارة أعمال   ٣ ☐ إدارة صحية   ٤ ☐ علم اجتماع

٥ ☐ علم نفس اجتماعي   ٦ ☐ محاسبة   ٧ ☐ قانون   ٨ ☐ اقتصاد

٩ ☐ حاسب آلي   ١٠ ☐ إحصاء   ١١ ☐ أساليب كمية   ١٢ ☐ أخرى (حدد) :

....

....

(٥) الخبرة في مجال التخصص :

١ ☐ أقل من ٥ سنوات   ٢ ☐ من ٥ – ١٠ سنوات   ٣ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

(٦) جهة العمل :

١ ☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث)   ٢ ☐ قطاع حكومي

٣ ☐ قطاع أهلي (خاص)

(٧) الاستفادة من استخدام الدورية بشكل أفضل :

١ ☐ تحسين المقدرة على أداء العمل   ٢ ☐ البحث العلمي   ٣ ☐ التدريس

٤ ☐ الثقافة العامة

ثانيًا – طريقة الحصول على الدورية ودرجة انتظامها :

(١) طريقة حصولك على الدورية :

١ ☐ عن طريق الإهداء   ٢ ☐ الاشتراك

٣ ☐ الشراء من المكتبات العامة   ٤ ☐ الاطلاع في المكتبة

(٢) درجة انتظام وصول أعداد الدورية إليك :

١ ☐ منتظمة جداً   ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما   ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثًا – تخصص موضوعات الدورية :

أرغب فى تركيز موضوعات الدورية على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :

الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعًا – فروع المعرفة التى تهتم بها الدورية :

أرغب فى أن تهتم موضوعات الدورية بالبحوث والدراسات والمقالات :

الموضوعات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية .	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها .	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية .	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة .	☐	☐	☐	☐
٦ – أخرى (حدد) :				

خامسًا – موضوعات أخرى تضاف إلى الدورية :

تقوم الدورية حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالدورية .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى الدورية على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٤ – أخرى (حدد) :			

سادسًا – الشكل العام للدورية

(١) صفحات الدورية من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة   ٢ ☐ كثيرة   ٣ ☐ قليلة   ٤ ☐ لا أدرى

(٢) حجم الدورية :

١ ☐ مناسب   ٢ ☐ كبير   ٣ ☐ صغير   ٤ ☐ لا أدرى

سابعًا – فضلاً : اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير الدورية

....
....
....
....
....
....
....
....

مع تحيات

مركز البحوث والدراسات الإدارية

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك　　　　التاريخ　/　/

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة　☐ سنتين　☐ ثلاث سنوات　☐ ....

بواقع (　　　　) من كل عدد

الاســـــم :

المهنة / الوظيفة :

الـــعنـــوان :

مرفق شيك مصدق بمبلغ (　　　　) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع :

تعاد هذه القسيمة إلى :
مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة -
الرياض ١١١٤١ -
المملكة العربية السعودية

ملاحظة : في حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ مركز الطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة بالعنوان الجديد .

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 .... 19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 .... , No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone　　　　Date

(　.　) (　　) ....　　　　......../......../19 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm.Printing and Publishing Center.

Riyadh 11141

Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

CONTENTS	Page

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Thirty Nine
- Issue Number 2

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

Director, Printing & Publishing Center,

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) - Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

ISSN : 0256 - 9035

Volume Thirty Nine • Number 2 • Rabi'11 1420 • July 1999

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

● Volume Thirty Nine ● Number 2 ● Rabi'11 1420 ● July 1999

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤٢٠هـ